



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Essai présenté au  
Programme de maîtrise en gestion et développement des coopératives

HD  
3450  
M47  
R63  
2000  
G-These

L'exercice d'un leadership résilient et le positionnement stratégique  
d'une Coopérative de Développement Régional :

**le cas de l'Intercoopérative de la Montérégie**

Par : **Michael ROBERT-ANGERS**, 1992 -  
*Bachelier ès arts (économique)*  
Université de Sherbrooke

DTI - 488

Directeur : **Paul PRÉVOST**  
*Université de Sherbrooke*

Lecteur : **Pierre SÉGUIN**  
*Intercoopérative de la Montérégie*

BIBLIOTHÈQUE  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Août 2000

Institut de recherche et d'enseignement  
pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke  
(IRECUS)

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
MÉTHODOLOGIE	5
<b>PARTIE 1 : LA GESTION STRATÉGIQUE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL</b>	<b>8</b>
1.1. STRATÉGIE, ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT	8
1.2. LE CONCEPT DE RÉSEAU	10
1.3. LES STRATÉGIES COOPÉRATIVES AU SEIN DE RÉSEAUX	11
1.4. L'INFLUENCE D'UNE ORGANISATION AU SEIN D'UN RÉSEAU	13
1.4.1. ACCUMULATION DE CAPITAL SOCIAL	13
1.4.2. EXERCICE DE LEADERSHIP	18
1.5. LES COOPÉRATIVES DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL, DES ORGANISMES INTERMÉDIAIRES DE RÉSEAUX ?	20
1.6. LE DÉVELOPPEMENT LOCAL	21
1.7. COOPÉRATIVES, COOPÉRATIVES DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET DÉVELOPPEMENT LOCAL	22
<b>PARTIE 2 : L'INTERCOOPÉRATIVE DE MONTÉRÉGIE : SITUATION ET DÉFIS</b>	<b>26</b>
2.1. RÔLES	26
2.2. ÉTAT DE LA SITUATION	27
2.3. LA CDR ET LES RÉSEAUX DE DÉVELOPPEMENT	31
2.4. LES DÉFIS D'UNE COOPÉRATIVE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL	34
2.5. PERTINENCE DE DÉVELOPPER UNE APPROCHE EN MATIÈRE DE GESTION DE RÉSEAUX	37
<b>PARTIE 3 : DÉFINITION D'UN MODÈLE CONCEPTUEL DE CONSOLIDATION DE LA PARTICIPATION D'UNE CDR AU DÉVELOPPEMENT LOCAL COOPÉRATIF</b>	<b>40</b>
3.1. DÉFINITION DU POINT D'ANCRAGE NOUS PROCURANT L'ANGLE VIA LEQUEL LA PROBLÉMATIQUE EST ÉTUDIÉE	40
3.2. CONCEPTUALISATION	40
<b>PARTIE 4 : PROPOSITIONS DE CHANGEMENTS PERMETTANT UNE CONSOLIDATION DE LA PARTICIPATION DE L'INTERCOOPÉRATIVE AU DÉVELOPPEMENT LOCAL COOPÉRATIF</b>	<b>43</b>
4.1. PROPOSITIONS VISANT À DÉFINIR LES CONDITIONS ESSENTIELLES À L'EXERCICE D'UN LEADERSHIP RÉSILIAIRE APPROPRIÉ	43
4.2. PROPOSITIONS VISANT À ASSURER L'EFFICACITÉ DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE L'INTERCOOPÉRATIVE DANS LES RÉSEAUX DU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET DU DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF	45
<b>PARTIE 5 : ÉVALUATION CRITIQUE DU MODÈLE</b>	<b>48</b>
5.1. PERTINENCE ET COHÉRENCE PRATIQUE	48
5.2. CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT ENVISAGÉS PAR L'INTERCOOPÉRATIVE	50
CONCLUSION	51
BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXES	56

## INTRODUCTION

L'objet de ce travail est d'identifier de quelle façon une Coopérative de Développement Régional (CDR) peut accroître son influence et l'utiliser en vue d'une plus grande actualisation de la formule coopérative comme outil de développement local. S'inscrivant dans le prolongement d'un stage effectué l'hiver dernier pour le compte de la Coopérative de Développement Régional de la Montérégie (Intercoopérative), ce travail tentera de produire quelques propositions pertinentes visant la consolidation de la représentation régionale et l'impact de cette organisation au sein de comités de développement locaux et régionaux.

Cette contribution se veut un retour sur le mandat de stage nous ayant précédemment été confié et dont l'objectif était de permettre à l'Intercoopérative d'être davantage pro-active en matière de développement coopératif répondant aux besoins de son milieu.

Concrètement, le présent travail porte sur la gestion des relations qu'une CDR entretient avec les organisations qui l'entourent, notamment lorsque ces inter-relations prennent la forme de réseaux. Il s'agit donc ici de proposer une stratégie de gestion de ces relations externes, en vue d'assurer le développement de l'Intercoopérative et l'institutionnalisation de l'identification des opportunités d'utilisation de la formule coopérative pouvant contribuer au développement cohérent d'un territoire.

Éventuellement, une telle stratégie pourrait permettre aux CDR de se pencher davantage sur la problématique de la formation et de l'éducation coopérative à être dispensée auprès des partenaires de développement local. Dans la même veine, l'arrimage entre une stratégie de développement coopératif et la planification stratégique effectuée par les principaux organismes de développement ainsi que la stimulation de la contribution des grandes coopératives au développement local coopératif pourrait être repensée.

Le sujet sera donc traité sous l'angle de la modification des rapports entre une CDR et les autres acteurs du développement local. Ce traitement particulier vise la mise à jour de nouvelles possibilités de collaboration entre ces organismes et la transformation de leurs rapports réciproques.

### *Mandat personnel*

D'un point de vue plus personnel, tout en répondant aux exigences du programme de Maîtrise en Gestion et Développement des Coopératives, cet exercice nous permet de parfaire notre savoir via l'exploration d'un champ particulier de connaissances théoriques, celui du leadership inter-organisationnel.

Vous constaterez que bien qu'appuyé par certains auteurs, le traitement de ce sujet est relativement non conventionnel dans la mesure où nous avons pris la liberté d'utiliser des modélisations relatives aux individus pour les transposer à des comportements organisationnels.

La conceptualisation formulée dans le présent travail, bien que reposant sur des bases solides, ne constitue pas le report d'une théorie sur un contexte particulier. Il n'en demeure pas moins que cette démarche constitue une réponse pouvant facilement déboucher sur des applications terrains, d'où l'intérêt qu'elle pourrait soulever.

La question à laquelle nous tenterons de répondre par ce travail est la suivante: **Comment une CDR peut-elle consolider son implication en matière de développement local coopératif ?**



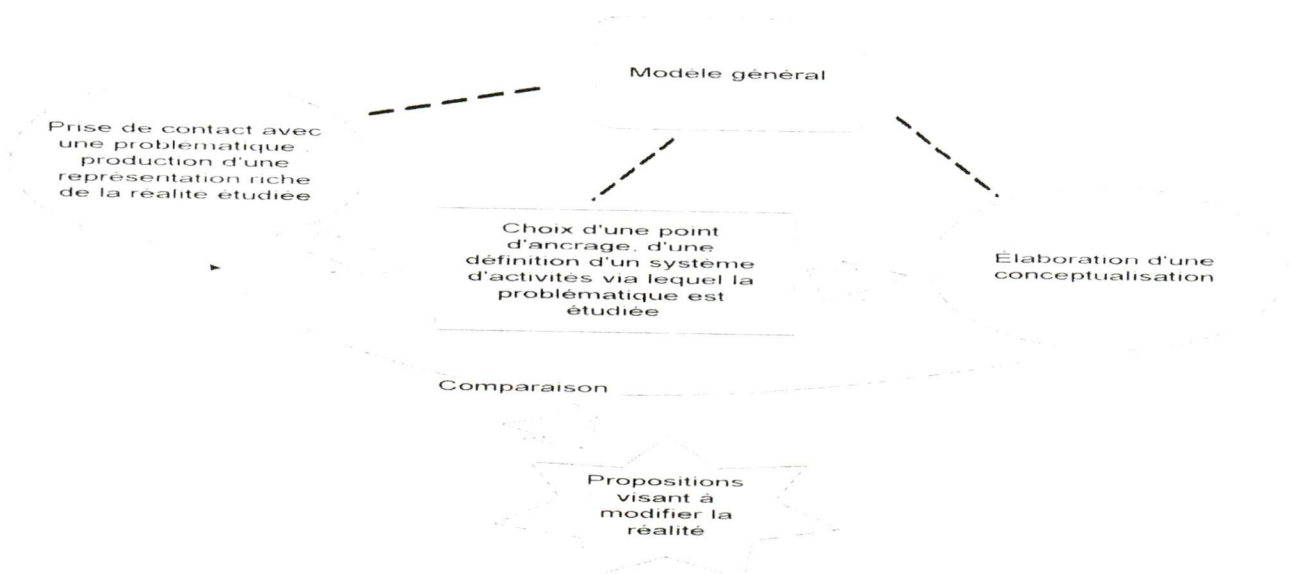
## MÉTHODOLOGIE

Privilégiant une approche systémique comme façon d'appréhender la réalité et s'inscrivant dans une démarche constructiviste car traduisant une forte intentionnalité, le présent travail est articulé à l'aide de la méthode des systèmes souples.

Cette méthode, illustrée dans la figure ci-bas, est adéquate lorsque l'on se penche sur des situations non structurées et permet, sur la base d'une représentation pertinente d'une réalité (image riche) et sur celle d'une conceptualisation (destinée à identifier les activités nécessaires à l'existence du système d'activités humaines sous lequel une problématique qui lui est relative est traitée), de proposer des solutions. Il s'agit d'une méthode dynamique où la confrontation (comparaison) des deux paramètres sus-mentionnés permet d'en arriver à progressivement produire des propositions de plus en plus adaptées à une problématique et de ce fait, directement applicables.

C'est sur les prémisses de perceptions acceptables que repose toute l'analyse dont la définition de la problématique et la construction de propositions de changements font partie intégrante. Il est donc d'une importance primordiale pour le chercheur utilisant cette méthode d'être en contact étroit avec le terrain afin d'affiner sa compréhension du fonctionnement et des références contextuelles de la réalité sur laquelle il se penche, afin d'être en mesure de donner une certaine robustesse à ses travaux.

Figure 1 : **Méthode des systèmes souples**



Dans le cadre de ce travail, nous présentons en première partie le modèle général qui inspirera la définition de l'image riche et de la conceptualisation. Il s'agit ici de la littérature portant sur le structuralisme et les réseaux d'acteurs sociaux, se voyant adaptées aux organisations. De cette exploration théorique, nous parvenons à dégager certains principes relatifs à l'accroissement du pouvoir et l'exercice du leadership en contexte inter-organisationnel.

Parallèlement, une image de la CDR de la Montérégie est donnée en partie 2. Cette image se limite, dans le cadre du présent travail, à décrire les processus et les structures relatives à l'Intercoopérative. En étant conscient que le contexte ne pouvait être reproduit ici de façon exhaustive, nous nous sommes attardés à ce qui touchait à l'implication de cette organisation dans le développement coopératif et la problématique liée à ceci dans une perspective de développement local. Il est à noter que cette image aurait pu toucher à d'autres paramètres tels que le climat organisationnel.

Cette représentation, quoi que naturellement influencée par le point de vue de l'auteur, se veut d'une justesse acceptable et a été dégagée suite à des discussions réalisées avec le Directeur Général et le Secrétaire de l'Intercoopérative. Nous nous sommes aussi basée sur certains travaux portant sur la problématique du développement coopératif réalisés au cours des vingt dernières années et des notes prises durant une allocution du Président de la Fédération des CDR du Québec, M. Quintin. Enfin, certaines données recueillies auprès d'une vingtaine de coopératives montréalaises nous ont permis de compléter ce portrait sommaire.

En troisième partie, une fois fort d'un modèle général pertinent et d'une certaine connaissance contextuelle, nous confirmons l'angle sous lequel est effectué le traitement de la problématique, point d'ancrage qui transpire tout au long des deux premières parties du travail. À la suite de ceci, nous nous appliquons à conceptualiser la façon par laquelle une Coopérative de Développement Régional pourrait accroître son influence au sein de son environnement et ainsi articuler une réponse quant à l'orientation des efforts qu'elle consent à la problématique du développement local coopératif.

La quatrième partie du travail est constituée de l'élaboration de propositions pratiques visant la modification de la réalité observée. Il s'agit du fruit de la comparaison entre l'image riche de la partie 2 et la conceptualisation produite en partie 3.

Enfin, le présent travail se voulant un apport sérieux, quoi que limité, au corpus des connaissances sur les coopératives et leur développement, nous bouclerons la boucle en présentant ces résultats à une partie des dirigeants de l'Intercoopérative en vue d'en affiner les conclusions. Ceci sera fait dans l'objectif de vérifier l'adéquation du contenu du présent document face à la réalité que nous avons tenté de saisir et l'applicabilité des solutions qui y sont proposées.



## PARTIE 1

### La gestion stratégique des relations inter-organisationnelles et le développement local

#### 1.1. Stratégie, organisation et environnement

Les pressions qu'exercent les constantes modifications de l'environnement dans lequel évolue une organisation sont nombreuses : progrès technologiques, modifications de réglementations gouvernementales, fusions ... . Afin d'y faire face, nous constatons que les organisations sont en constante recherche de solutions en vue de se repositionner et de récupérer ou d'agripper des avantages compétitifs leur permettant de rester en affaires.

Ceci met en lumière le fait que les organisations soient constamment à réévaluer la gestion des interfaces relationnels dans lesquelles elles baignent. En effet, l'environnement d'une organisation est avant tout constitué d'individus, que ceux-ci soient fournisseurs, compétiteurs, clients actuels ou potentiels, etc. Ce phénomène compte énormément dans l'atteinte d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel d'un secteur d'activité.

S'attardant à ce constat, un courant de pensée en gestion considère que, pour une organisation, l'élaboration de stratégies de développement doit privilégier la dynamique des relations inter-organisationnelles. *L'École du Pouvoir* émet en effet le postulat selon lequel le succès d'une organisation passe en premier lieu par la gestion des demandes provenant des acteurs constituant son environnement en vue d'*utiliser* par la suite le potentiel de ceux-ci à son profit (Mintzberg 1998). En fait, cette approche se résume à la considération qu'il vaut mieux négocier avec l'environnement que réagir à celui-ci.

Dans cette perspective, on remarque que certaines organisations ont le réflexe de chercher à réduire la dépendance externe dans leurs relations, et ce afin de voir décroître les risques de se voir utilisées. Cette attitude constitue un comportement plutôt défensif. Pour d'autres organisations, les relations inter-organisationnelles constituent un outil leur permettant de mieux épouser leur environnement et d'en tirer le meilleur parti. Ceci passera par l'utilisation d'une stratégie d'influence qui se résumera à agir sur les facteurs causals des variables de différents scénarios générés par l'environnement et ce, pour *forcer* la réalisation d'un scénario qui leur est favorable (Porter 1986). Les actions de lobbying de certaines firmes auprès d'organismes publics ayant le pouvoir de réglementer constituent un bon exemple de ce type de stratégies.



Voici trois techniques de gestion stratégique des relations inter-organisationnelles :

La première, plutôt théorique, suppose que l'organisation en arrive à planifier ses relations avec l'environnement en analysant le potentiel et le comportement des différents acteurs en présence et en définissant au préalable une façon d'interagir avec eux. Il s'agit de la *Planification relationnelle* (Baptiste ; 1998). Précisons que l'application de cette technique demeure néanmoins fortement utopique dans la pratique.

Une autre approche est la *manœuvre stratégique* (Mintzberg 1998). Il s'agit ici de faire comprendre aux compétiteurs d'une organisation qu'il serait mutuellement plus avantageux d'en arriver à un arrangement plutôt que de s'affronter. Ceci implique l'utilisation de stratagèmes et de feintes permettant de *bluffer* et ainsi d'améliorer le positionnement d'une organisation.

Les deux moyens précédents possèdent la caractéristique commune d'être adynamique car reposant sur les relations elles-mêmes et non sur un cadre permettant leur régénération et leur régulation. Il s'agit donc de façons de faire qui peuvent être utilisées lors de circonstances particulières mais qui sont difficilement transférables à un mode général d'action.

Le troisième moyen de gérer l'interface politique d'une organisation est la *stratégie coopérative*. Elle possède l'avantage d'être plus *enrobante* dans la mesure où elle est basée sur le partenariat entre organisations et repose sur une suite non finie de transactions. Il s'agit de l'établissement de relations où chacune des parties se compromet avec l'objectif de réaliser des gains. Cette technique est particulièrement intéressante en matière d'efficacité allocationnelle puisqu'elle permet de réduire les coûts de certaines ressources telles que l'information et d'envisager l'absence de recours à certaines autres.

Une telle recherche de synergies visant la combinaison d'activités et de ressources peut permettre à de petites organisations d'obtenir un rayonnement relativement imposant dans la mesure où celles-ci disposent de ressources et/ou de compétences valorisées par le marché. Les stratégies coopératives peuvent aussi permettre une augmentation de la clientèle rejointe, des prestations de meilleure qualité parce que davantage ciblées, ou encore la consolidation d'une stratégie particulière (ex. stratégie de niche).

En terme financier, ces synergies peuvent signifier une maximisation de l'utilisation des ressources existantes ou encore une économie de temps permettant de mieux affronter la concurrence. De même, les synergies peuvent permettre une réduction des coûts unitaires de prestations (économies d'échelles) et l'étalement des frais généraux sur un chiffre d'affaires plus élevé (Ansoff 1976).

La consultation de travaux plus récents permet d'ajouter à cette liste d'autres effets positifs : davantage de contrôle sur l'environnement, réduction de l'incertitude (partage de risques), innovation, apprentissage, adaptation et accès à certains marchés (Håkanson 1989).

## 1.2. Le concept de réseau

Les relations coopératives appellent au concept de réseau. En effet, une organisation maintenant des relations coopératives avec certaines autres intègre implicitement par le fait même un ou plusieurs réseaux. Le concept de réseau est abstrait et flou. Les deux définitions suivantes s'appliquent à cette notion et permettent de constater l'étendue du champ d'utilisation de ce terme.

La première, émanant du Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec (1999) définit le réseau de façon plutôt réductrice comme étant : « Un groupe d'entreprise (3 et +) qui coopèrent ou partagent des ressources afin d'améliorer leur compétitivité ou de réaliser des projets communs ». D'un autre côté, une définition plus théorique, donnée par Lemieux (1999) ne place pas le concept dans un carcan en avançant que : « Les réseaux sont des systèmes d'acteurs sociaux qui, pour des fins de mise en commun de la variété dans l'environnement interne, propagent la transmission de ressources en des structures fortement connexes ».

Pour les besoins de ce travail, nous définirons le réseau comme étant un ensemble de relations sociales spécifiques (collaboration, soutien, conseil, contrôle ou influence) entre un ensemble fini d'acteurs. Il s'agit donc de relations d'échange où l'on cherche à faire davantage à plusieurs, notamment en résolvant des problèmes qui ne pourraient être solutionnés autrement. De même, c'est en partant du postulat qu'au sein de réseaux une organisation essaie plus ou moins systématiquement d'*influencer* et d'*exploiter les événements* à son avantage, que nous allons tenter de définir de quelle façon une organisation peut réussir à effectivement consolider son pouvoir afin de profiter au maximum des ressources présentes dans un réseau.



Précisons dès maintenant que l'existence d'un réseau repose avant tout sur la confiance. Il faut d'abord compter sur le fait que l'influence que cherche à exercer une organisation doit préalablement être acceptée d'une façon ou d'une autre par les autres partenaires (Sérieyx 1996). En effet, le comportement d'une organisation au sein d'un réseau constitue un processus politique complexe où la recherche du support d'autrui en vue de mener certaines actions repose avant tout sur un rapport de réciprocité.

Le cas d'une filière d'activité économique dont la coordination s'effectue au moyen du réseautage est particulièrement éloquent pour supporter ceci. Pour quelques acteurs de ce type de réseau, la perspective de réaliser des volumes de ventes importants ou d'avoir un accès aux technologies les plus récentes est en effet suffisante pour délaissier une partie de leur gouvernance interne entre les mains d'une organisation maître (Rugman et D'Cruz, 1997). L'impartition ou l'essaimage, puisque c'est ce dont il est question ici, constitue en effet un cas extrême de relations de coopération puisqu'effectué entre acteurs dominants et dominés où les organisations collaborant avec la tête du réseau peuvent être vus comme des acteurs passifs *rémunérés* pour se voir contrôlés.

Ajoutons enfin que faire partie d'un réseau ne comporte pas que des avantages et constitue en ce sens une implication qui doit se voir calculée. En effet, une organisation collaborant avec d'autres perd en contrôle et doit souvent partager une partie de ses ressources. Il peut donc être dangereux pour une organisation de devenir prisonnière de son réseau. Ceci implique que **faire partie d'un réseau sans être en mesure de mobiliser celui-ci a de bonnes chances d'être non rentable.**

### 1.3. Les stratégies coopératives au sein de réseaux

Les organisations évoluent au sein d'une panoplie de relations, rendant ainsi illusoire l'action indépendante ou l'égoïsme organisationnel. Tout ceci place les organisations devant l'évidence selon laquelle toute élaboration de stratégie se doit d'incorporer les préoccupations de *stakeholders* externes.

Ces interdépendances poussent les organisations à développer des stratégies au niveau collectif leur permettant d'exploiter leurs capacités spécifiques et distinctives selon certaines prescriptions. Ceci est particulièrement pertinent dans la mesure où la cohabitation de pulsions compétitives et la volonté de maintenir de bonnes relations d'affaires n'amènent pas nécessairement une organisation à adopter un comportement cohérent.

Ces relations de coopération entre les entreprises peuvent aussi être vues comme un moyen pour celles-ci de se développer sans pour autant augmenter leur taille. Dans bien des cas en effet, il s'agit d'un substitut à la croissance interne ou externe des entreprises, constituant par là une alternative engageant moins de ressources. De cette façon, une organisation arrive en effet à étendre potentiellement son aire d'influence, élargir ses frontières, sans pour autant grossir ses effectifs, son actif ou son équipement.

Les réseaux se caractérisent par l'utilisation d'organisations-tiers à titre de levier pour faire mieux et pour accomplir davantage ou autrement des actions qu'une organisation devrait autrement mener seule. Selon Balantzian (1997) et Wacheux (1994), ce dernier ayant effectué une revue de littérature exhaustive portant sur les coopérations inter-organisationnelles, certaines idées maîtresses sont au centre de ce type de rapprochement :

- Les stratégies coopératives constituent un jeu à sommes non-nulles n'empêchant pas l'affrontement entre les organisations tout en constituant un frein à l'autonomie des entreprises impliquées.
- L'échange, la reconnaissance et la dépendance caractérisent les rapports entre organisations engagées dans la coopération.
- Les organisations impliquées accordent plus d'importance au long terme qu'au court terme.
- C'est une perspective de stabilité et de pérennité qui amène les organisations à s'engager dans des actions de coopération (changer de partenaire est onéreux...)
- Les missions et stratégies des organisations partenaires sont convergentes
- La culture interne de chaque partenaire est compatible et ceux-ci disposent de la souplesse nécessaire pour " accepter " l'autre.

En pratique, l'arrangement des relations coopératives pourra prendre des formes particulières (voir tableau 1). Évidemment, selon que celles-ci visent à regrouper des organisations dont les activités sont complémentaires ou concurrentielles, ces partenariats seront de durée et de type différents. Dans les faits, ces types de coopération ne constituent que des formes plus ou moins élaborées de réseaux, ceux-ci se voyant tissés de façon particulière. Cette notion est centrale. En effet, ce n'est pas la rigidité d'un rapport inter-organisationnel qui en détermine la valeur. La richesse de ce rapport étant davantage fonction de *l'intérêt que les organisations ont à coopérer*, cette perspective étant particulièrement dynamique, elle pourra *faire l'objet d'une gestion*.

**Tableau 1 : Typologie de Koenig - Formes de coopération entre organisations (1990)**

<u>Domaine d'activité des partenaires</u>	<u>types de coopération</u>	<u>Type d'économie réalisée</u>	<u>Mouvement correspondant</u>
Même champ concurrentiel -secteur d'activité différent	Impartition	Économie sur coûts de transaction	Intégration
Champs concurrentiels différents	Symbiose	Économie éventail	Diversification
Même secteur	Alliance	Économie taille	Spécialisation



Dans tous les cas, les organisations impliquées au sein d'un réseau renoncent à une certaine part d'indépendance quant à la planification et aux décisions. En échange, elles se donnent la possibilité de déplacer leurs frontières en vue d'utiliser un potentiel externe utile à leur développement individuel et collectif. Il faut bien comprendre que la participation à un réseau permet l'accès aux ressources insérées dans celui-ci (Lin 1995). L'accès et l'utilisation de ces ressources sont cependant temporaires et conditionnels puisque celles-ci ne deviennent pas pour autant une possession de l'acteur. Une organisation pourra utiliser ces ressources pour atteindre un certain but mais cet usage présupposera l'obligation de réciprocité ou de compensation au réseau.

En pratique, les relations coopératives constituent souvent des réponses à des problématiques techniques de gestion qu'il est facilement possible d'encadrer (voir tableau 2). Le levier qu'offre le réseau permet en effet à une organisation de déborder de la réponse à une problématique interne. Il n'en demeure pas moins que la majeure partie des effets engendrés par ce type de partenariat soit difficilement quantifiable ou évaluable. On peut cependant affirmer que la plus importante ressource que détient une organisation consiste en ses relations avec l'environnement, d'où l'importance de leur gestion (dans la mesure où elles permettent à une organisation de coordonner efficacement ses activités).

**Tableau 2 : Objet des réseaux au Québec**

(source : Étude de 139 réseaux québécois M.I.C./H.E.C., 1996)

Type d'activité	proportion
Commercialisation	39%
Implantation de normes ISO	26%
Exportation	16%
Renforcement d'une fonction de gestion	11%
Formation	6%
Recherche et Développement	2%

#### 1.4. L'influence d'une organisation au sein d'un réseau

##### *1.4.1. Accumulation de Capital social*

Le capital social d'une organisation est constitué de l'ensemble des relations qu'elle entretient en vue d'avoir accès à des ressources externes qui ne lui sont pas nécessairement accessibles via le marché. Parmi ces ressources, on peut retrouver l'information privilégiée, les procédés industriels ou, de façon plus générale, le prêt ou l'échange d'intrants.

Précédemment, nous avons vu que l'exercice du contrôle externe pour une organisation se présente comme la modification de l'environnement en vue de modeler celui-ci à ses capacités. Il est clair que dans cette optique, les actions de l'organisation se voient automatiquement imprégnées d'un déterminisme politique puisque tout ce qui est entrepris peut contribuer à l'accroissement du capital social et, par le fait même, au pouvoir potentiel que celui-ci peut exercer.

Ainsi, au sein d'un réseau, la négociation, les tractations politiques et la gestion des relations interpersonnelles et institutionnelles prennent une importance capitale (précisons que la concrétisation d'accords de coopération inter-organisationnels n'annihile pas la dynamique politique propre à chaque entreprise. Au contraire, elle permet sa libéralisation et son exercice sur un domaine de ressources élargi par la mise en commun qui s'effectue au sein d'un réseau).

En fait, si beaucoup de recherches constatent la difficulté des organisations à gérer des relations coopératives, ceci reflète en partie le fait que la dynamique du pouvoir ne peut se voir embriguée et régie par un quelconque accord contractuel. Ce processus est continuellement en renégociation et l'influence que peut exercer une organisation sur la gestion des activités ou des ressources faisant l'objet d'un partenariat est intimement liée à la détention d'informations et au leadership qu'exerce certains individus. (Killing 1982).

Nous avons précédemment énoncé que les ressources disponibles pour une organisation membre d'un réseau lui permettent entre autre d'identifier et de s'adapter à des changements de marché et ce, tout en facilitant l'atteinte des résultats attendus suite aux actions entreprises. Il s'agit d'une propriété commune aux participants d'un réseau à laquelle ceux-ci peuvent avoir accès via les connexions qu'ils entretiennent. Ces connexions comprennent les relations directes entre acteurs et aussi celles de second niveau (les relations des relations). Dans ce dernier cas, l'acteur avec lequel une organisation entretient une relation directe devient un *levier* pour avoir accès aux ressources d'une troisième organisation avec laquelle aucun lien n'est entretenu.

Dans la mesure où la présence d'organisations au sein d'un réseau est motivée par la coopération pure (partage simple), nous observerons que celles-ci chercheront mutuellement à augmenter le nombre d'inter-relations entre elles. L'objectif étant à ce niveau le partage équitable des ressources que peut générer la présence de chacun dans un réseau.



Toutefois, l'accession à des ressources supplémentaires à celles normalement disponibles via l'échange de coopération pure demande à une organisation de *forcer* les avantages liés à sa présence au sein d'un réseau. La présence de trous structuraux constitue une opportunité pour ce faire.

Par une gestion stratégique de son capital social et des opportunités que peut receler la structure d'un réseau il est en effet possible qu'une organisation arrive à dégager un capital social *excédentaire*. Celui-ci pourra permettre à une organisation de consolider sa position dans le réseau où elle se trouve et servir de monnaie d'échange en vue d'accéder à des réseaux où elle n'est pas encore implantée.

### *Positionnement et trous structuraux*

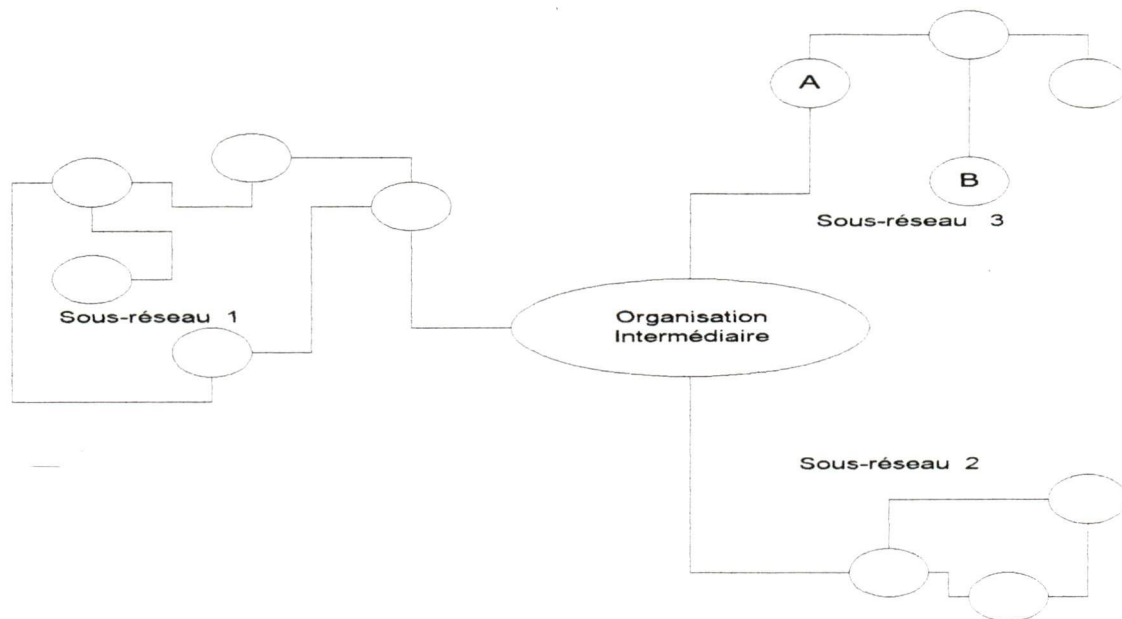
La structure d'un réseau fait peser sur certains acteurs davantage de contraintes relationnelles que sur d'autres. En effet, dans un système où ressources et opportunités sont inégalement distribuées, le positionnement d'un acteur vient irrémédiablement affecter la distribution du pouvoir et du contrôle que des organisations peuvent avoir sur d'autres au sein des réseaux.

Le schème structural, outil d'analyse se fondant sur des graphes d'où émerge la notion de réseau, permet de modéliser les relations qu'entretiennent les acteurs entre eux et d'associer à la position que ceux-ci occupent au sein d'un réseau certaines inégalités affectant la distribution du pouvoir.

La théorie des trous structuraux s'appuie sur ce même schème afin de décrire la manière dont un réseau peut offrir des avantages compétitifs. En effet, les trous dans la structure du marché peuvent rendre des organisations réseautées inconscientes des apports qu'elles peuvent représenter les unes pour les autres lorsqu'elles ne sont pas directement interconnectées. À ce moment, l'intérêt pour une organisation de devenir un intermédiaire entre deux acteurs est manifeste (Burt ; 1995).

La figure 2 permet d'analyser la distribution du pouvoir entre les acteurs d'un réseau. Ici, l'organisation intermédiaire connecte ensemble 3 sous-réseaux. Au-delà du contrôle de l'information que cette position peut offrir une telle stratégie offre d'autres avantages que nous allons tenter de vous résumer.

Figure 2 :  
Organisation bénéficiant de la présence de trous structuraux



#### *Contrôle de l'allocation de ressources pertinentes*

Nous constatons dans la figure précédente que l'organisation intermédiaire maximise son réseautage tout en minimisant les efforts requis pour le faire. En effet, celle-ci ne maintient des relations qu'avec une seule organisation par sous-réseau; le fait d'entretenir des relations avec plusieurs organisations faisant partie d'un même sous-réseau constituant une stratégie inefficace.

La première forme d'avantage générée par les trous structuraux est constituée de bénéfices en matière d'information. L'accès à celle-ci, sa synchronisation et les renvois d'opportunités qu'elle peut octroyer constituent des façons pour un acteur jouant le rôle d'intermédiaire de consolider sa position et d'accroître son capital social. Ceci explique pourquoi un acteur maximise sa présence au sein de réseaux pour lesquels il joue le rôle d'unique interconnecteur.

L'accès à une information accrue et plus diversifiée permet également à une organisation intermédiaire d'être la première à repérer les nouvelles opportunités créées par les besoins de l'un des groupes qui pourraient être satisfaits par les compétences de l'autre groupe.

Enfin, les effets de cette position signifient une hausse de la crédibilité de l'acteur intermédiaire du fait que le gain de productivité qu'il procure au réseau rend sa présence très intéressante aux yeux des autres en tant que contact.



Pris sous un autre angle, ceci signifie que plus un réseau est désordonné, plus une organisation intermédiaire aura l'opportunité de se positionner entre les différents acteurs et de bénéficier de l'absence de relations entre ceux-ci, notamment en s'établissant comme relais et ainsi de bénéficier de *rentes de position*. L'organisation intermédiaire constitue un pont entre certains sous-réseaux, ceci lui permet d'ajuster son image en fonction des différents contacts qu'elle effectue, et d'en retirer certains bénéfices de contrôle. En définitive, cette situation permet à l'organisation intermédiaire de **relayer de façon stratégique** l'information qui passe entre ces mains et *d'utiliser celle-ci à son avantage*.

- *Autonomie*

L'autonomie d'un acteur du réseau est liée à sa capacité à ne pas se laisser confiner ou coincer dans une relation incontournable. Un acteur autonome se présente donc comme ayant la *possibilité* de remplacer l'organisation avec qui il est en relation pour intégrer un réseau (Lazega, 98). En reprenant l'exemple précédent, nous pourrions illustrer ceci par le fait, que l'organisation intermédiaire délaisse l'organisation A pour se connecter à B afin de pénétrer un sous-réseau. Une organisation intermédiaire peut ainsi négocier sa liberté en jouant les contraintes les unes contre les autres ou en essayant de mettre les contacts contraignants en concurrence l'un avec l'autre.

Cette autonomie peut générer certaines opportunités de contrôle de ressources qui circulent dans le réseau (informations, contrôle). Ainsi, l'autonomie d'une organisation aura pour effet de lui permettre d'occuper une position centrale auprès d'autres acteurs sans alternatives et donc incapables de la contourner, pour qui elle devient indispensable.

Enfin, l'entretien de relations latentes qui, quoi que non effectivement fonctionnelles pourraient éventuellement se voir activées en cas de besoin est aussi sous-entendue par ce modèle.

- *Contrainte*

En terminant cette section, il est important de souligner que certains paramètres peuvent empêcher l'acapparaion de rentes via les trous structuraux. En effet, un réseau contraignant laissera peu de marge de manoeuvre pour des initiatives individuelles et peu de chances pour une organisation de se soustraire à des relations difficiles. Ce type de réseau se caractérise par la présence de *noeuds* empêchant de mener des négociations indépendantes avec des relations séparées. Cette contrainte réduit d'autant le capital social détenu par une organisation.

Trois paramètres définissent le niveau de contrainte d'un réseau. Il s'agit de la taille, de la densité et de la hiérarchie (Burt ; 1995).

Dans un petit réseau, la contrainte est forte parce qu'il contient moins de contacts alternatifs pour l'apport d'information. La contrainte est également forte dans des réseaux plus denses; la raison pour ceci est que des membres fortement interconnectés peuvent moins facilement être joués les uns contre les autres. Enfin, la contrainte est forte dans les réseaux plus hiérarchisés dans la mesure où ceux-ci sont organisés autour de l'un des contacts qui les composent.

#### 1.4.2. Exercice de leadership

Au-delà d'être un phénomène structurel ou positionnel, le pouvoir est avant tout un phénomène relationnel et se voit donc profondément conditionné par l'action individuelle (Crozier et Friedberg 1977). Notons que le pouvoir qu'un premier acteur détient sur un second tient du fait qu'il possède des ressources dont l'autre a besoin pour parvenir à ses fins et qu'il peut maintenir ce second acteur dans une situation de dépendance ou d'incertitude.

Précisons aussi que le pouvoir d'une organisation se définit par sa capacité à influencer une organisation cible au niveau de son attitude et de son comportement face aux décisions et aux événements qui se présentent à elle (Yukl 1998).

En se penchant sur la façon dont le pouvoir s'acquiert, se conserve et se perd au sein d'un réseau d'organisations, nous découvrons que la forme la plus fondamentale d'interaction sociale est aussi la plus prévisible. L'échange de bénéfices ou de faveurs constitue en effet la pierre angulaire de ce type de relations. Ceci repose en partie sur le fait que les individus (ou les organisations contrôlées par des individus) ont certaines attentes inhérentes de réciprocité ou d'équité au travers des échanges qu'ils accomplissent :

« En démontrant de la compétence et de la loyauté face au réseau, un acteur influence les attentes des autres quant au leadership qu'il peut effectivement exercer. La quantité (...) d'influence qu'un acteur peut exercer en matière de prise de décision est proportionnelle à ce que le groupe évalue comme contribution éventuelle qu'un acteur pourra fournir. Cette contribution peut se matérialiser sous la forme d'un contrôle sur des ressources rares utiles au réseau, l'accès à des informations vitales ou des habiletés permettant de solutionner des problèmes critiques. Un acteur qui démontrera un jugement sûr dans sa façon d'influencer le réseau et de proposer des innovations quant à la stratégie à employer par celui-ci bénéficiera par la suite de plus en plus de latitude pour orienter un réseau dans la poursuite d'objectifs de plus en plus rapprochés de ses propres objectifs... D'un autre côté, si les propositions d'un acteur s'avèrent mener le réseau à l'échec, les termes de l'échange de la relation se voient modifiés et le réseau risque de retirer à l'acteur le pouvoir discrétionnaire dont il jouissait (Yukl ; 1998, p.189). »



Ajoutons que *l'innovation* n'est pas seulement acceptée mais qu'elle est espérée des leaders quand cela s'avère nécessaire pour faire face à une menace pouvant peser sur le réseau. Un leader manquant d'initiative perd généralement l'estime des autres acteurs, ceci se répercutant négativement sur l'influence qu'il pourra être en mesure d'exercer par la suite.

Évidemment, le leadership d'un acteur ne repose pas exclusivement sur sa compétence à trouver des solutions aux problèmes vécus par le réseau. D'autres tâches peuvent aussi être attendues du leader par les membres d'un réseau. Il s'agit des fonctions *d'organisation de la tâche, de représentation du réseau, de modification du but du réseau selon les circonstances, de traduction de la réalité en fonction des besoins et des valeurs des membres du réseau et de support psychologique*.

Terminons cette partie en présentant, à titre indicatif, le tableau 3 qui reprend ces même caractéristiques attendues du leader au sein d'un réseau et auxquelles sont juxtaposées les paramètres relatifs au leader efficace et au développeur de réseau, deux termes différents qui sont utilisés dans le présent travail pour traduire une même réalité, celle d'un individu ou d'une organisation gérant stratégiquement ses relations avec l'environnement.

**Tableau 3 : Fonctions communes du développeur de réseau et du leader efficace**

<p style="text-align: center;"><u>Organiser la tâche</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter l'attention sur la qualité et la quantité du travail accompli (initiation-structuration) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à la réalisation des projets et des objectifs et formaliser les alliances <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir déléguer des pouvoirs (partager sa puissance)</li> <li>• Maintenir la synergie entre les membres du groupe</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p>(imaginer et élaborer des consensus positifs, favoriser les échanges, assurer les interconnexions entre les membres, capitaliser les savoir-faire communs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valider le processus</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Offrir un support psychologique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifester de la considération pour les efforts accomplis par les membres du groupe <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiver les individus en mettant en valeur les personnes et les actions <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être à l'écoute</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Traduire la réalité en fonction des besoins et des valeurs des membres du réseau</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispenser une communication signifiante (communication efficace) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir, interpréter (digérer) et faire circuler l'information <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élucider les représentations mutuelles</li> <li>• Distiller les informations pertinentes</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Représenter le réseau</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jouer l'interface avec le pouvoir de régulation</li> <li>• Savoir solliciter les organisations relais à l'extérieur du réseau</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Modifier le but du réseau selon les circonstances</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer les opportunités de marché <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être sans cesse en vigie</li> </ul> </li> <li>• Être visionnaire et guide (captiver et donner confiance dans les diverses étapes et les décisions)</li> </ul>

### 1.5. Les Coopératives de Développement Régional, des organismes intermédiaires de réseaux ?

Les CDR, comme la majorité des organisations, sont elle aussi confrontées à des difficultés les empêchant de se développer et par le fait même de favoriser la promotion de la formule coopérative sur leur territoire. Parmi ces difficultés, on dénote le manque de ressources dédiées au chantier du développement coopératif, une contrainte qui est intimement liée à la façon dont on stimule et accompagne le développement de ce type d'entreprise au Québec. Pour les CDR, le fait d'avoir un impact notable sur le développement de leurs régions respectives relève en effet d'un extraordinaire tour de force dans les conditions actuelles.

En ce sens, le formidable levier qu'offrent les réseaux d'organisations présent sur les territoires où sont implantées les CDR constituent une opportunité pour celles-ci de faire davantage sans engager de ressources internes supplémentaires et surtout, de disposer d'un maximum de ressources pertinentes pour être plus efficaces dans la réalisation de leurs missions. On peut en effet avancer que l'accès à la bonne information (régulier prise du pouls de la base, accès rapide aux orientations nationales et régionales ...) et le fait de pouvoir compter sur l'appui constant d'organisations ou d'individus afin d'atteindre des objectifs internes, constituent des exemples de ressources accessibles à travers les réseaux qui peuvent permettre à une organisation d'être plus performante.

Afin de pouvoir jouir des avantages liées à l'intégration de réseaux, les CDR doivent cependant gérer stratégiquement leur participation à ceux-ci. Comme cela a été vu précédemment, ceci implique qu'elles modifient leurs comportements inter-organisationnels et s'imposent comme des *organisations intermédiaires*.

Évidemment, prise de leadership et positionnement congruent constituent des tactiques utiles pour les CDR dans la mesure où celles-ci sont en mesure de concevoir un ou des projets structurants, qui les rendent intéressantes aux yeux d'une masse critique d'organisation clés. Ce n'est qu'en réaction à ce stimulus que les organisations réagiront en permettant l'accès à leurs réseaux. Ceci implique notamment que les efforts déployés par les CDR se fasse dans une optique de développement large ou un peu tout le monde puisse y trouver son compte.



Le simple fait d'effectuer du développement coopératif n'étant pas le gage de l'accroissement de la *valeur d'usage* des membres d'une communauté. Un travail important doit donc être effectué par les CDR afin qu'elles peaufinent leur discours et soient en mesure de rediriger l'ensemble de leurs actions quotidiennes vers la réalisation d'une vision socialement utile et largement diffusée.

Pour les CDR, une façon de relever ce défi est de s'assurer que la vision du développement coopératif qu'elles s'engagent à concrétiser contribue de façon tangible au développement cohérent de leur milieu.

## 1.6. Le Développement local

Le Développement local a pour principale visée un changement social mesuré à partir de critères économiques, sociaux et culturels et caractérisé par l'émergence de partenariats entre des acteurs présents sur un territoire. Ce regroupement d'initiatives, E. J. Blakeley (1989) l'associe aux interventions venant des différents paliers gouvernementaux, des entreprises, des syndicats et du milieu associatif afin de favoriser l'emploi et les revenus via des projets de relance locale. De façon plus précise, l'OCDE (1990) qualifie les activités de création d'emplois viables qui lui sont liées comme étant :

- développées en réponse à des besoins, des problèmes, des potentialités et des ressources locales;
- initiées et contrôlées par des individus, groupes ou acteurs institutionnels, membres de la communauté locale, et
- résultant de la création ou du développement d'activités de production (ou de vente) de biens et services marchands, ayant une rentabilité financière, économique ou sociale.

Prévost (1996) et Joyal (1987) mentionnent que le développement local implique un changement dans la culture du développement et qu'il constitue l'expression d'une solidarité émanant de différents partenaires désireux de mettre en valeur les ressources humaines, financières et physiques de leur milieu afin de répondre à leurs besoins en créant des emplois, tout en exerçant un certain contrôle sur les moyens pour y parvenir.

Ninacs (1998), citant Boothroyd et Davis (1993) distingue trois approches relatives à la mise en oeuvre du développement local. Celles-ci sont la croissance économique, les changements structurels et le développement de nouvelles solidarités.

Tableau 4 : **Approches relatives à la mise en oeuvre du développement local**

	<b>Croissance Économique</b>	<b>Changements Structurels</b>	<b>Nouvelles Solidarités</b>
<i>Vision de la communauté</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lieu géographique de l'activité économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ensemble de réseaux et de relations à remodeler</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ensemble de personnes garantes du bien-être des uns et des autres</li> </ul>
<i>Stratégies types</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chasse aux industries exportatrices</li> <li>• augmentation de la compétitivité locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• augmentation de l'autonomie locale</li> <li>• politiques sociales pour soutenir le milieu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réduction de la marginalisation par l'entraide et la coopération</li> </ul>
<i>Actions</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attirer du capital de l'extérieur</li> <li>• améliorer l'avantage compétitif et l'efficacité des firmes existantes</li> <li>• créer de nouvelles entreprises</li> <li>• améliorer l'environnement physique immédiat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>accroître la propriété locale (coopératives PME ...)</u> et <u>la gestion locale des ressources</u></li> <li>• varier les investissements étrangers</li> <li>• accroître les exportations et réduire les importations</li> <li>• renforcer l'économie non marchande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promouvoir - collaborer à l'élaboration de politiques et de programmes publics</li> <li>• mettre en place des organisations intermédiaires</li> <li>• augmenter les activités non marchandes et non monétaires</li> </ul>
<i>Rôle de l'agent de développement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faciliter les occasions d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>développer le contrôle local</u></li> <li>• <u>informer</u> (diversification des marchés, meilleur contrôle local)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• animer la réflexion sur la qualité de vie et le bien-être</li> <li>• mettre en place les dispositifs assurant la pleine participation</li> </ul>
<i>Capital exploité</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• économique (financier ; immobilier ; humain ; information)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>social</u> (réseaux sociaux ; structures collectives)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• communautaire (citoyenneté ; sentiment d'appartenance)</li> </ul>

Quoi que conscient que ces trois approches se chevauchent et s'entrecroisent dans la pratique du développement local (dans l'esprit où ces différents cheminements sont vus comme étant évolutifs), l'utilisation du concept de changements structurels apparaît comme étant une façon d'établir des bases solides pour enclencher le processus menant à l'établissement de nouvelles solidarités. Il s'agit aussi du paradigme sur lequel repose la gestion des relations inter-organisationnelles et l'utilisation des réseaux dans une optique de développement.

### 1.7. Coopératives, Coopératives de Développement Régional et Développement local

Tout comme le développement local, le développement coopératif s'apparente fortement à un développement qualifié de durable et privilégie les valeurs de créativité, de solidarité et d'autonomie. Ainsi ce concept fait référence à une amélioration qualitative et durable des conditions de vie via l'utilisation de la formule coopérative. De plus, il fait appel à l'accroissement de la valeur d'usage (aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels) qu'une population peut tirer de l'émergence de ce type d'entreprise, impliquant notamment l'association et la participation de coopérateurs.



« L'entreprise coopérative se distingue des autres types d'entreprises par ses objectifs, ses lois, ses structures, son organisation et son fonctionnement. Possédée et contrôlée par des personnes qui sont à la fois les propriétaires et les usagers de l'entreprise, elle cherche à satisfaire avant tout les besoins de ses membres et à s'impliquer dans le milieu environnant. La coopérative constitue donc un levier économique et décisionnel de choix puisqu'elle est, par définition, un médium de développement régional répondant aux besoins mêmes du milieu où elle s'inscrit (Leblanc ; 1980). »

Par les principes qui les guident, l'Alliance Coopérative Internationale (1995), précise que les coopératives constituent un outil de développement qui fournit le moyen organisationnel à des communautés de prendre en main la tâche de créer des emplois productifs afin de venir à bout de la pauvreté et de favoriser l'intégration sociale des personnes.

Fruit de la juxtaposition des concepts fortement liés qui viennent d'être présentés, le développement local coopératif n'est ni plus ni moins que le développement local rendu possible par l'utilisation de l'outil coopératif. Il s'agit du processus par lequel une communauté obtient par l'intermédiaire de coopératives, un véritable contrôle sur certaines ressources présentes sur son territoire et en assure la gestion concertée et ce, dans l'intérêt de ses membres.

Si le développement local n'est pas nécessairement un processus de développement des coopératives, car faisant aussi place aux gouvernements locaux, aux entreprises privées et autres institutions de base, il n'en constitue cependant pas moins une application de la pensée coopérative en retenant les mêmes valeurs de base, ce qui en fait un terreau particulièrement propice à leur implantation. De plus, dans bien des cas, la création de coopératives est un stimulant important pour la dynamique du développement communautaire puisque ses retombées sur le milieu constituent des éléments importants contribuant à sa relance (effets multiplicateurs).

D'ailleurs, dans la pratique, les coopératives constituent souvent des acteurs de développement de premier plan sur les territoires où elles sont implantées. Ainsi, nous n'avons qu'à penser à la participation des coopératives (surtout celles du mouvement Desjardins mais aussi de certaines coopératives d'investissement) à l'appareil financier communautaire, notamment constitué de fonds de développement régionaux, de SOLIDES, de sociétés de capital de risque et à de multiples fonds de démarrage.

Encore plus frappante est la participation des coopératives à l'appareil décisionnel de la communauté. L'ancrage local que détient ce type d'entreprise, dont la structure est démocratique légitimise l'intégration de ses prises de position parce qu'elles correspondent souvent de fait aux aspirations d'une partie importante de la communauté.



De plus, la participation à l'appareil économique de la communauté (activités de production de biens et de services réparties sur le territoire local) des coopératives est non négligeable. Les coopératives sont actives dans plusieurs secteurs bien connus (agro-alimentaire, Épargne-crédit, Habitation, ...) et de nouveaux champs d'action s'ouvrent pour elles, entre autre au niveau de l'économie sociale et de la santé.

Enfin, les coopératives mènent des activités qualifiées de structurantes pour la communauté : elles sont les maîtres d'oeuvres de programmes d'éducation populaire et l'objet de rassemblements particulièrement pertinents dans la dynamique de développement local.

Au-delà de sa pertinence comme outil de développement local, la formule coopérative est même vue par certains auteurs comme une réponse collective à la mondialisation. Ceci, notamment parce qu'elle mobilise les ressources de la communauté, forme les membres, *fait émerger des leaders* et inscrit la communauté dans l'ensemble de l'économie à partir des intérêts propres à cette communauté (voir entre autre : Fairbairn, et al. ; 1991, Laflamme ; 1980 et Laidlaw ; 1980). Dans cette perspective, les CDR sont non seulement appelées à appuyer les entrepreneurs coopératifs mais également à démontrer à la population la supériorité de la formule coopérative.

Malheureusement, dans l'état actuel des choses, il est difficile pour une CDR de rassembler ses membres effectifs et potentiels autour d'une vision centrale d'appui aux projets coopératifs émergents et d'aller chercher un mandat clair auprès de ceux-ci afin de s'engager à jouer un rôle pro-actif dans le développement coopératif. En fait, il n'est pas certain que ces acteurs aient une connaissance partagée de la situation du mouvement coopératif sur leurs territoires respectifs. En effet, la perspective de ces acteurs est plus souvent qu'autrement sectorielle. Ce vide de perspective et de grands objectifs cantonne les CDR à réagir et à fonctionner à court terme et a souvent pour conséquence de les limiter à offrir une gamme de services techniques

Conscient cependant que ces mêmes leaders coopératifs détiennent une certaine marge de manoeuvre dans les diverses relations qu'ils entretiennent dans leurs milieux respectifs, il y a certainement place pour des actions cohérentes afin d'utiliser au maximum cet espace et d'y effectuer une solide promotion de la formule coopérative comme outil de développement local.

Face à ceci, une CDR peut effectuer une prise de leadership intéressante et importante. En effet, en offrant un encadrement aux entrepreneurs collectifs qui décident ou non d'investir, de lancer un nouveau produit, un nouveau service, de créer une nouvelle coopérative, les CDR occupent déjà une place de choix que leur confère leur expertise, les informations privilégiées qu'elles détiennent et leur situation de proximité face au *déficit de valeur d'usage* qu'elles sont en mesure d'observer et d'évaluer.

Cette situation privilégiée leur permet de susciter des projets, conseiller, former, accompagner, "mailler" et orienter des promoteurs. Cependant, pour que ceci soit effectif, ces organisations devront s'impliquer en matière de mobilisation des communautés, susciter les partenariats, orienter et planifier le développement local coopératif. Ceci implique que les CDR soient en mesure de s'organiser pour livrer les résultats attendus, en insérant leurs actions au sein d'un projet de développement qu'elles auront contribué à élaborer.

## PARTIE 2

### L'Intercoopérative de Montérégie : situation et défis

#### 2.1. Rôles

L'Intercoopérative de Montérégie, comme toutes CDR, constitue un outil privilégié d'intercoopération, de développement et de représentation coopérative, tout en constituant un outil d'information du milieu à la coopération. La consultation de l'objet et du mandat de cette organisation nous porte dans le même sens.

a) L'objet de l'Intercoopérative est d'exploiter une entreprise en vue de procurer à ses membres des biens et services afin de (Intercoopérative ; 2000) :

- Stimuler, par la concertation, l'intercoopération et le maillage, le développement des projets coopératifs afin de créer des emplois durables ;
- Fournir, par les groupes ressources, tout le support et l'aide technique requise par les promoteurs ;
- Promouvoir l'éducation coopérative et la responsabilité sociale des membres

b) Le mandat de toutes CDR porte essentiellement sur les 5 volets suivants (Fédération des CDR du Québec ; 1999) :

- La CDR est un agent de concertation coopérative et d'intercoopération en réalisant des activités telle la semaine de la coopération ;
- La CDR est un agent de développement coopératif en apportant son aide technique aux entrepreneurs coopératifs dans les différentes phases de développement d'un projet de démarrage ou d'expansion d'une entreprise coopérative ;
- La CDR est un agent de promotion coopérative et économique en présentant la formule coopérative sur diverses tribunes socio-économiques et, notamment, en produisant des publi-reportages sur les coopératives à succès ;
- La CDR est un *éducateur coopératif* en réalisant par exemple des mini-colloques, des séminaires et des sessions de formation adaptées aux besoins particuliers de certains types de coopératives ;
- La CDR est aussi un intervenant économique régional indispensable. Son rôle dépasse celui du monde coopératif car elle s'implique dans des dossiers régionaux économiques importants pour les coopératives.

Enfin, afin de jouer ces rôles, l'Intercoopérative est appuyée financièrement par le programme d'aide aux CDR, dont l'objectif est : « ...de favoriser le développement coopératif régional et de contribuer à la création et au maintien d'emplois par le moyen des coopératives de développement régional (Gouvernement du Québec ; 1993) ». En échange de cet appui financier, l'Intercoopérative accepte d'assumer certaines activités pour lesquelles elle se voit mandatée.

Le premier volet dont fait état l'Entente MICST-CCQ de 1993, à laquelle l'Intercoopérative est liée, est le suivant :

- Réunir les coopératives du territoire et organiser leur concertation par la promotion de la formule coopérative, le développement de la coopération entre elles et le développement de leurs affaires ;



- Assurer l'information sur la formule coopérative et ses possibilités en tant qu'outil de développement économique ;
- Favoriser une participation accrue de la population au développement économique de leur région par le biais de la formule coopérative ;
- Promouvoir l'entrepreneuriat coopératif par diverses activités de concertation et de sensibilisation ;
- Favoriser l'expansion industrielle et commerciale des régions par la promotion de la formule coopérative ;
- Assurer l'animation économique et coopérative auprès du grand public ;
- Travailler de concert avec divers agents économiques et collaborer dans les dossiers afin de favoriser notamment l'émergence de projets coopératifs dans de nouveaux secteurs économiques.

À ceci s'ajoute un volet de Services-conseils aux coopératives et de création d'emploi. Selon celui-ci, l'Intercoopérative s'engage à :

- Fournir aux promoteurs coopératifs l'ensemble des services conseils, techniques et de formation nécessaires afin de favoriser le démarrage ou le développement de leur entreprise ;
- Stimuler l'implantation de nouvelles entreprises coopératives afin de créer ou de maintenir des emplois ;
- Fournir aux promoteurs coopératifs un appui constant en répondant à des besoins spécifiques des entreprises coopératives ;
- Effectuer le suivi des entreprises en démarrage pendant une période d'au moins un an et faciliter l'affiliation de ces entreprises aux fédérations de coopératives concernées, s'il y a lieu.

## 2.2. État de la situation

L'Intercoopérative est la onzième et dernière née des CDR au Québec. Issue de la Table de concertation des coopératives de la Montérégie (TACCOM), elle a démarré ses activités en novembre dernier en plaçant l'intercoopération au centre de ses priorités. Cette CDR prône en effet le maillage avec les ressources locales afin de réaliser le développement de nouvelles coopératives. D'un côté, des ententes ont été prises afin de ne pas dupliquer les actions d'organisations en place sur le territoire (Fédérations coopératives, CLD, SADC, RISQ ...), et de l'autre, des partenariats d'affaire où des organismes accrédités (consultants privés), reçoivent le mandat d'offrir certains services par impartition (rédaction de plans d'affaires, formations adaptées, animation de rencontres et autres accompagnements complémentaires) sont entrain de prendre forme.

Ainsi, l'offre de service directe de l'Intercoopérative en matière de développement coopératif devrait bientôt se limiter à l'accompagnement de base pour les groupes de promoteurs, ainsi que la Formation de base à la coopération pour les organismes de développement local et communautaires. Plus concrètement, ceci signifie que l'Intercoopérative se charge de travailler avec les entrepreneurs collectifs en vue de clarifier leur projet et d'éventuellement les appuyer dans leur démarches de demande de charte, de conception de règlements de régie interne et d'organisation d'Assemblée générale de constitution. Elle assure aussi un suivi ponctuel après 3 et 12 mois, permettant la solution de questions laissées sans réponse et nécessitant une expertise coopérative approfondie.

## Structure

Cette façon de fonctionner a des implications directes sur la structure de cette CDR. Celle-ci est très légère, il est en effet prévu de se limiter à un Directeur Général et à une personne pour l'assistance technique, à qui pourrait éventuellement s'ajouter un agent de développement à mi-temps. À terme, cette stratégie devrait permettre à l'Intercoopérative de jouer un rôle structurant dans l'accompagnement des promoteurs (coordination), en créant un réseau de partenaires du développement coopératif.

L'Intercoopérative regroupe et représente les coopératives montréalaises sur une base régionale. Le Conseil d'administration de cette organisation est composé de onze (11) représentants, provenant des différents secteurs coopératifs et des différentes régions montréalaises.

Tableau 5 : **Représentation au Conseil d'administration de l'Intercoopérative**

Pôles géographiques

1. Valleyfield
2. Saint-Hyacinthe
3. Granby
4. Saint-Jean
5. Longueuil
6. Sorel

secteurs d'activités

1. Habitation
2. Agricole
3. Travail, travailleurs-actionnaires
4. Épargne et crédit
5. Solidarité, autres consommateurs et autres producteurs

Note : Deux des sièges sont réservés aux membres auxiliaires (dont un spécifiquement à une entreprise d'économie sociale).

Le comité exécutif est quant à lui composé de deux administrateurs nommées par le conseil d'Administration. Celui-ci suit d'un peu plus près les activités quotidiennes de la CDR. Ajoutons que le Directeur Général de l'Intercoopérative représente le monde coopératif au Conseil Régional de Développement de la Montérégie et au Comité Régional d'Économie Sociale.

## Processus

M. Pierre Séguin, Directeur Général de l'Intercoopérative<sup>1</sup> considère qu'initier la mobilisation d'un bassin de coopératives afin de rendre celles-ci au fait de la philosophie de l'intercoopération et d'en actualiser la pratique fait partie de la mission d'une CDR. De même, il considère que son organisation devra porter le poids initial du processus de concertation visant la concrétisation d'actions d'intercoopération sur le territoire de la Montérégie.

---

<sup>1</sup> Propos recueillis le 13 mars 2000, à St-Hyacinthe.



En ce sens, de nombreux efforts sont consentis à l'information populaire et le tissage de liens avec les acteurs régionaux du développement de la région de la Montérégie.

Parmi ces efforts, on peut noter la tenue d'une séance de formation auprès des CLD, la rencontre de personnalités politiques l'organisation d'exposition et la promotion de la semaine de la relève coopérative.

M. Séguin entrevoit maintenant la possibilité de mettre de l'avant certaines activités tangibles d'intercoopération en débutant par la diffusion du répertoire des coopératives de la Montérégie, celui-ci contenant leur offre de services. Par la suite, la mise en route de projets déjà identifiés tels que les activités de troc entre coopératives et les partenariats de mise en marché sont envisagés.

Pour appuyer ces actions, l'Intercoopérative dispose d'ailleurs de certains moyens, dont un journal bi-mensuel lui apportant de la visibilité : le Tacot (Intercoopérative ; 1999), tiré à 500 exemplaires.

Néanmoins, préalablement à tout enclenchement de processus généralisé d'Intercoopération, il sera nécessaire que les coopératives se projettent comme acteur et non seulement comme spectateur de la transformation. Encore ici, un changement de perception face à l'Intercoopérative se verra nécessaire. Du rôle d'assistance technique que plusieurs voient en elle, l'actualisation de ce que l'on attribue à cette structure devra intégrer le fait que ce type d'organisme constitue un pôle de développement d'où émerge une solide réflexion quant à ce que devrait être, non seulement l'appui aux coopératives émergentes, mais également le soutien et la participation au projet coopératif régional.

Qu'il soit question d'intercoopération (ici vue comme le regroupement sur une base régionale du mouvement coopératif pour en favoriser le développement) ou de développement local, il faut comprendre que ces pratiques appellent à des mécanismes similaires. Sans revenir sur les processus de développement local décrits par Prévost et repris par Joyal<sup>2</sup>, nous croyons qu'il est important de visualiser qu'il ne peut y avoir intercoopération sans la mise à contribution de toutes les composantes d'un système de développement.

---

<sup>2</sup> Une copie du schéma est disponible en annexe 1. Celle-ci a été tirée du site : [www.globenet.org/horizon local](http://www.globenet.org/horizon%20local)



Encore plus intéressant est le fait, qu'un échantillon des coopératives de la Montérégie s'attend à voir l'Intercoopérative jouer un rôle actif à tous les niveaux du système mentionné précédemment. Inconsciemment ou non, ces besoins émis par les coopératives montréalaises appellent eux aussi à l'exercice d'un leadership de la part de l'Intercoopérative. Le tableau suivant fait état de ceux-ci.

**Tableau 6 : Besoins exprimés par les coopératives de la Montérégie face à l'Intercoopérative<sup>3</sup>**  
*Regroupés par types de processus de développement local auxquels ils font référence*

**Bloc A : Développement de projets coopératifs (processus de décrystallisation)**

- Rôle actif dans le développement communautaire par la pro-activité, particulièrement via l'assistance aux maillages stratégiques et par le fait de "porter" certains projets coopératifs ;
- Mise en contact d'acteurs coopératifs en vue de la concrétisations de projets ;
- Promotion de la formule coopérative en tant qu'outil de développement ;
- Représentation ;
- Revendication et défense des coopératives de la Montérégie dans les problématiques qu'elles vivent face au gouvernement, aux fédérations coopératives nationales et aux tables de concertation locales et régionale.

**Bloc B : Information (processus de cadre de référence)**

- Contexte légal coopératif ;
- Aspects Recherche de Financement et Fiscalité spécifiques au monde coopératif ;
- Courroie de transmission d'informations à diffuser aux coopératives du territoire ;
- Rendre accessible le répertoire des coopératives de la Montérégie ;
- Information générale sur l'utilisation de la formule coopérative.

**Bloc C : Concertation (processus de crédibilité)**

- Mise sur pied de rencontres coopératives portant sur des thèmes précis ;
- Mise en contact d'individus ou d'organismes en vue de consolider le mouvement coopératif en Montérégie.

**Bloc D : Formation et Éducation coopérative (processus de gestion de projet)**

- Pour le grand public : information sur la coopération ;
- Pour les membres de coopératives :
  - en vue de susciter leur implication à la vie associative
  - afin d'actualiser les valeurs et principes coopératifs dans leur organisation ;
- Pour les conseils d'administration des coopératives :
  - en vue d'améliorer leur fonctionnalité (rôle et responsabilité des acteurs).

**Bloc E : Création de synergies (processus de structure d'appui)**

- Favoriser le regroupement de coopératives en vue de leur permettre de bénéficier d'économies d'échelles (ex. Assurance responsabilité collective) ;
- Création de parrainage entre coopératives.

Ainsi, il semble nécessaire pour se voir concrétisé ses objectifs en matière d'intercoopération, que l'Intercoopérative soit en mesure d'exercer un leadership au sein des différentes facettes d'un processus de développement. Ceci représente un travail colossal.

<sup>3</sup> Questionnaire administré en mars 2000 : région de la Montérégie. Détails en annexe 2

Complémentairement, M. Gérard Guimond<sup>4</sup>, Secrétaire de l'Intercoopérative et Directeur Général de la Coopérative de solidarité d'aide domestique "Aide-Atout", considère que l'espace existe pour insérer des stratégies de développement de type coopératif au niveau des planifications régionales. De même, depuis le siège de représentant en Économie Sociale qu'il occupait jusqu'à tout récemment au Conseil Régional de Développement de la Montérégie (CRDM), il voit d'un bon oeil l'émergence d'une *vision* coopérative montréalaise alimentée par l'Intercoopérative et structurant un type particulier de développement. M. Guimond dénote cependant qu'une représentation efficace du milieu coopératif au sein du CRDM nécessiterait l'implication d'un individu à temps plein vu la taille du travail à accomplir. Il a aussi ajouté que le développement de cette vision commune du développement coopératif sera rendu difficile par l'immensité du territoire de la Montérégie. Afin de tisser un réseau solide, M. Guimond a insisté sur l'importance de la communication entre coopératives.

L'Intercoopérative semble donc disposer de certains atouts afin de constituer le centre névralgique d'un développement local coopératif. Néanmoins, ceci ne saurait se concrétiser sans la mise à contribution des réseaux de développement en place et la création de certains autres.

### 2.3. La CDR et les réseaux de développement

Les principaux partenaires du développement des communautés montréalaises se sont dotés de structures qui formalisent leurs activités et leur sert de base et de support technique en vue de lancer les actions de développement issues de leur concertation.

Un certain nombre d'organismes présents en Montérégie sont spécifiquement voués au développement du territoire, que ce soit l'entièreté de celui-ci ou certaines de ses parties.

Au niveau régional, les CRD constituent l'interlocuteur privilégié du gouvernement provincial. La mission de ces organismes est de favoriser le développement de la région en assurant une concertation soutenue des partenaires régionaux et une collaboration étroite avec les instances gouvernementales.

---

<sup>4</sup> Propos recueillis le 27 mars 2000, à Beloeil.



Ceci s'effectue notamment via l'établissement d'un plan stratégique définissant les grands objectifs de développement de la région, appelés axes de développement, et des objectifs plus particuliers, appelés priorités de développement. En Montérégie, la Société Montérégienne de Développement est une organisation dont la composition du conseil d'administration reflète l'ensemble des forces sociales, économiques et politiques régionales ; L'Intercoopérative, en tant que structure officielle de représentation du milieu coopératif montréalais, est invitée à se joindre à la centaine de représentants y siégeant.

À ce titre, cette organisation prend part au processus de planification stratégique menée par son CRD, ce qui l'amène à s'impliquer dans le constat de la situation actuelle, et en définissant :

- a) les richesses et les limites de la région ;
- b) les forces et les faiblesses de la région ;
- c) et l'identification des menaces et des opportunités auxquelles est confrontée la région.

L'Intercoopérative est également appelée à participer à la concertation visant la formulation d'objectifs de développement et des orientations prioritaires pour la région. Ceci nécessite que cette CDR ait une certaine connaissance du portrait coopératif en Montérégie, et ce, afin de pouvoir positionner avantageusement la formule coopérative comme outil de développement adéquat.

La philosophie des CRD est d'apprendre à faire davantage avec moins, d'atteindre des résultats supérieurs avec des intrants réduits. Pour y arriver, ils priorisent le travail en équipe, la concertation et la recherche d'éléments communs ralliant les acteurs d'horizons différents rassemblés au sein de la structure. Ces efforts visent à trouver ensemble les points d'ancrage qui font l'unité, la force et le caractère distinctif d'une région afin d'être en mesure de les promouvoir.

Enfin, l'Intercoopérative occupe aussi un siège sur le Comité Régional d'Économie Sociale (CRES), table sectorielle rassemblant les intervenants de cette branche d'activité.

Au niveau local (M.R.C), des corporations à but non lucratif, gérées par des gens du milieu, représentent les différents partenaires locaux de l'économie et de l'emploi, y compris des intervenants de l'économie sociale. Les membres des conseils d'administration des Centres Locaux de Développement sont des chefs de file des différentes communautés, élus pour leur bonne connaissance des besoins du milieu et *pour leur vision d'ensemble du développement local.*

La récente loi du ministère des Régions (p.9-10) stipule que les CLD ont pour principal mandat de:

1. Regrouper ou de coordonner les différents services d'aide à l'entrepreneuriat et d'assurer le financement de ces services ;
2. Élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi en tenant compte, notamment, du plan stratégique établi par le conseil régional de développement de son territoire ainsi que de l'entente cadre à laquelle ce dernier est partie, et de veiller à la réalisation d'un tel plan ;
3. Élaborer, en tenant compte des orientations, stratégies et objectifs nationaux et régionaux, une stratégie en matière de développement de l'entrepreneuriat, y compris celui de l'économie sociale ;
4. Agir en tant que comité consultatif auprès du centre local d'emploi de son territoire.

Des délégués du milieu coopératif sont appelés à siéger sur les conseils d'administration des CLD. Ces individus sont désignés par les gens du milieu dont ils sont issus et qu'ils représentent. Leur présence vise à renforcer le partenariat s'établissant entre le monde municipal, la communauté des affaires et les partenaires socio-économiques.

Les représentants du milieu coopératif se voient donc faire partie des rares individus en mesure d'avancer des propositions alternatives pouvant avoir pour effet de modifier le comportement de ces différents types d'organisations. Ainsi, non seulement l'apport de ces partenaires est primordial au développement d'une vision coopérative commune, il est aussi vital à la confrontation de celle-ci face à des visions différentes, ceci pouvant permettre à la vision coopérative d'émerger de la concertation en vue du développement local.

Ceci est particulièrement pertinent dans la mesure où les agents de développement en économie sociale de la Montérégie (employés responsables des dossiers coopératifs au sein des différents CLD) entrevoient que l'Intercoopérative<sup>5</sup> aura surtout un rôle à jouer au niveau du partage d'expertise (transmission de savoir-faire). En effet, pour plusieurs de ces intervenants, l'existence d'une CDR est particulièrement assimilable à la présence d'une simple ressource technique de consultation.

Il devrait en être tout autrement si l'on considère qu'une CDR doit effectivement jouer un rôle de développeur du mouvement coopératif régional. Dans la mesure où une bonne partie des agents de développement en économie sociale avaient peu d'idées sur le rôle que devrait jouer la CDR sur le territoire et qu'ils ont plus ou moins intégrés le fait que les CDR soient des organismes agissant sur la culture de leurs communautés en y introduisant de nouvelles valeurs (en l'occurrence des valeurs progressistes, favorables à l'émergence de coopératives), les futures relations terrain entre ces structures nous semblent plutôt limitées.



Enfin, les CDR font automatiquement partie d'un réseau de développement coopératif intersectoriel composé de leurs membres qui sont issus des différents mouvements coopératifs régionaux.

#### 2.4. Les défis d'une Coopérative de Développement Régional

Concrètement, la stratégie de réseautage que privilégie l'Intercoopérative semble la placer dans une position avantageuse pour faire face aux défis qu'elle devra relever pour atteindre ses objectifs : Premièrement, elle doit continuer à réduire sa dépendance monétaire face à l'aide gouvernementale<sup>6</sup>. Il doit aussi lui importer de centrer davantage ses méthodes de transmission de connaissances vers un développement durable de l'entrepreneuriat coopératif. Enfin elle aurait tout intérêt à s'impliquer d'une façon davantage pro-active en décelant et publicisant les opportunités coopératives.

*Reconsidérer l'impact de son mode de financement sur la cohérence de son développement et de ses actions*

Quoi que l'Intercoopérative soit impliquée dans des activités de promotion et de sensibilisation du grand public dans sa région, (notamment dans le cadre de la semaine de la coopération et celle de la relève coopérative), nous notons que généralement, les énergies des CDR ont tendance à se porter ailleurs. Dans la pratique courante en effet, les activités des CDR sont plutôt orientées vers la prestation de services-conseils aux coopératives dans une optique de création d'emploi. La raison en est fort simple, l'appui financier versé à chacune des CDR par le CCQ est bâti en trois parties :

- un financement de base (30 000\$);
- une subvention à frais partagés (70 000\$) et
- une subvention à la création et au maintien d'emplois (200 000\$).

La partie du financement octroyé par le Ministère liée à la création et au maintien d'emploi étant supérieure (globalement 1,077M\$ contre 1M\$ pour la période 1999-2000), cette situation a des répercussions certaines sur l'appui offert par les CDR au développement coopératif de leurs régions.

---

<sup>5</sup> Compilation d'informations obtenues le 14 mars 2000 à Longueuil.

<sup>6</sup> La CDE, une Coopérative de Développement Régional établie, avait un taux d'autofinancement de près de 50% en 1999, un taux qui est en croissance constante. Rapports financiers présentés à l'Assemblée Générale de la CDE, 1999.

Le financement sur la base de la performance en matière de création d'emploi, quoi que généralement apprécié dans la mesure où il constitue une façon juste et stimulante de rémunérer le travail accompli (Boivin ; 1996), empêche jusqu'à un certain point ces organisations de faire du développement à moyen et long terme, freinant ainsi leur implication en matière de développement coopératif (entre autre via l'apport de ressources humaines ou financières). Sans vision à long terme, les CDR ont d'ailleurs tendance à jouer le jeu du système, le mieux possible, à leur avantage, ce qui ne sert pas la coopération.

Concrètement, cette situation fait en sorte que les critères de sélection des projets appuyés sont de plus en plus serrés et que les projets les plus créateurs d'emplois s'avèrent être privilégiés, quelquefois aux dépens de projets durables ou innovateurs.

Un défi important pour les CDR est donc de se recentrer sur leurs missions en maximisant l'implication du mouvement coopératif dans la concertation régionale en vue de favoriser le développement de ce type d'organisations, tout en allant chercher l'appui des acteurs en place. La réflexion et la prise de position déjà amorcée en ce sens à l'Intercoopérative constitue une réponse intéressante à cette problématique.

#### *S'attaquer à la méconnaissance du public et des décideurs face à la formule coopérative*

La formule coopérative n'est pas connue et la population en général n'a pas le réflexe de s'y référer. Le manque d'éducation coopérative est en effet un problème qui a un impact majeur sur le développement coopératif au Québec. L'organisation coopérative est souvent perçue comme une formule convenant aux plus démunis et est associée à des situations précaires (Boivin ; 1996).

L'Intercoopérative peut constituer une belle courroie d'entraînement pour la *diffusion de la formule* coopérative et ses possibilités. Néanmoins, il serait triste qu'elle se réfugie derrière le précepte voulant que la meilleure école reste l'exemple, justifiant ainsi le fait de limiter leurs efforts à l'appui-conseil lors de la période de démarrage de coopératives.

Il apparaît donc indispensable que l'Intercoopérative diffuse les actions qu'elle pose en développement de coopératives, mais ceci est loin d'être suffisant. La formule doit en effet intéresser plusieurs niveaux d'intervenants dans la société afin de permettre au plus grand nombre d'individus d'intégrer ce mode de fonctionnement à leur vie.



### *Revaloriser les solidarités coopératives intersectorielles sur leurs territoires*

La concertation du mouvement coopératif au niveau intra-sectoriel par le biais des fédérations constitue, sous certains aspects, ce que sont les fusions dans le monde capitaliste ; elles s'avèrent être une réponse cohérente aux pressions du marché en vue de profiter d'économies d'échelle et d'appuyer le développement d'un secteur.

La concertation intersectorielle est quant à elle moins évidente. En effet, la défense ou la promotion d'intérêts communs, les échanges commerciaux, ou même l'appui financier, technique ou autre de la part des coopératives les plus fortes à l'égard des coopératives les plus faibles en vue du développement de ces dernières ne va pas de soi dans un contexte où la logique veut qu'une coopérative soit d'abord efficace et compétitive sur son marché.

En principe, dans leurs régions respectives, les CDR regroupent les coopératives afin d'animer la concertation sur une base régionale. Malgré les difficultés qui y sont reliées, l'utilisation des coopératives présentes sur un territoire peuvent constituer un formidable levier dans la réalisation d'activités économiques rentables et utiles socialement.

### *Susciter l'entrepreneurship coopératif*

Le profil type de l'entrepreneur coopératif évolue en même temps que l'organisation. Ainsi, que la coopérative soit en phase de démarrage, d'évolution ou de consolidation, elle nécessitera des habiletés, des expériences, des motivations et surtout, des *leaderships* adaptés à la problématique à laquelle elle fait face.

Jochen RÖPKE (1992, p. 88), un auteur scandinave s'étant intéressé à cette question, dissèque l'activité entrepreneuriale en quatre champ majeurs d'activité à être comblés, champs qui sont requis à une amplitude plus ou moins grande selon la phase du projet où l'on se trouve :

- a) Le rôle d'initiateur, de générateur d'idées, de "trouveur" de solutions. La détention de la connaissance spécialisée et professionnelle, afin d'implanter l'avantage coopératif sur lequel repose le potentiel de croissance de la coopérative ;
- b) l'entrepreneur politique, qui est près du pouvoir politique et détient l'information et les connections nécessaires pour promouvoir le projet auprès de ces autorités ;
- c) le leader-entrepreneur, celui qui possède l'autorité et la réputation pour mobiliser les membres potentiels autour du projet ;
- d) enfin, l'entrepreneur administratif est celui qui planifie et met en application les éléments nécessaires à l'établissement et l'administration de la coopérative.

Il n'est pas exclu qu'une de ces formes d'entrepreneurs provienne de l'extérieur de la coopérative, *notamment par le biais des CDR*. Il faut voir l'entrepreneur coopératif comme une équipe dont les membres se spécialisent sur les différents thèmes nécessaires au développement de la coopérative et qui fait appel à du renfort lorsque les compétences requises ne sont pas disponibles parmi les membres ou qu'il est impossible à la coopérative de se les offrir via des employés permanents ou contractuels. À la limite, l'innovation et le leadership, qui constituent peut-être les composantes majeures de l'entrepreneurs coopératif n'échappent pas à ce principe. Ceci fait cependant appel, *particulièrement lors du démarrage*, à des expertises ou compétences qui ne sont pas nécessairement disponibles sur le marché. En effet, il n'est pas aisé et ce, sur plusieurs plans, d'identifier une ressource extérieure aux coopératives qui pourrait néanmoins en constituer la bougie d'allumage.

L'on peut imaginer qu'en réaction à la décentralisation politique en matière de développement, un appui provenant de l'extérieur de la coopérative soit économiquement justifié pour susciter l'entrepreneurs de type collectif et être initiateur ou porteur de ce type de projet. Un appui peut être précieux quant à la suggestion d'opportunités coopératives et l'aide à l'implantation d'une de ces opportunités pourrait donc être offert. Cet appui extérieur réglerait en partie la question des incitatifs nécessaires à un individu pour être porteur d'un projet coopératif, tout en laissant à la coopérative un mode de fonctionnement allant du bas vers le haut.

## 2.5. Pertinence de développer une approche en matière de gestion de réseaux

Pour participer activement au développement local, une CDR se doit d'utiliser tous les leviers dont elle dispose. Afin de relever les défis mentionnés précédemment, il est tout d'abord important que les CDR soient en mesure de gérer l'interface politique du système dont elles font partie. En ce sens, le réseautage peut être vu comme une façon de réaliser des économies à moyen et long terme tout en offrant à l'Intercoopérative la possibilité de convertir son capital social en actions représentations qui pourraient autrement requérir des investissements financiers massifs. Ceci est d'autant plus pertinent dans une perspective de régionalisation et de décentralisation du développement. En effet, de nombreuses opportunités d'utilisation de la formule coopérative surgiront dorénavant du niveau local et obligeront l'Intercoopérative à *déployer ses antennes et ses tentacules* afin d'être en mesure de capter l'information qui aura dorénavant tendance à émerger plutôt que de tomber et, dans un deuxième temps de réagir à celle-ci, que ce soit par le biais de propositions (réflexion) ou d'implication (animation-support) en vue d'actualiser l'utilisation de la formule coopérative.



Il est d'abord nécessaire que l'Intercoopérative constitue un réel lieu de concertation venant faciliter le développement de solidarités dans le milieu coopératif régional. Ceci devrait notamment impliquer la *présence de représentants coopératifs* aux différentes tables de concertation où l'on discute de la politique d'appui à l'entrepreneurs et surtout, une stratégie pour que l'Intercoopérative soit en contact avec ces individus. Il est clair que si l'Intercoopérative est exclue de ces réseaux, elle se coupe d'un lien vital par lequel elle pourrait transmettre et recevoir une masse importante d'information. Il est en effet important que de s'assurer que les orientations stratégiques coopératives trouvent un certain écho face aux orientations prioritaires régionales définies au sein des différents organismes de développement présents dans la région, de façon à leur assurer une certaine crédibilité et surtout un appui de la part des partenaires du milieu. Par exemple, est-il envisageable que les représentants coopératifs au sein des CLD soient d'office membres du C.A. de l'Intercoopérative?

De même, tandis que l'on observe des potentialités tangibles de maillages horizontaux entre des entreprises provenant de secteurs coopératifs différents, l'on constate aussi que le travail en réseau est particulièrement énergivore en matière de ressources humaines<sup>7</sup>. L'atteinte d'une masse critique d'individus pour être en mesure de mettre en valeur la formule coopérative au niveau régional passera donc nécessairement par la contribution des coopératives du milieu. Il nous apparaît clairement qu'en échange de cette contribution, l'Intercoopérative devra être en mesure de jouer un rôle de coordination (*organisation intermédiaire*) permettant les économies d'échelles via des achats regroupés ou des politiques d'achats préférentiels pour ses membres. La formation de partenariats formels avec les fédérations coopératives devrait permettre d'acquérir l'information relative aux problématiques sectorielles et, par là, d'adapter la position de chacune des CDR.

Enfin, Il nous semble cohérent et *rentable* que l'Intercoopérative s'implique et surtout se compromette dans le développement local. En effet, celle-ci ne peuvent se contenter de réagir aux demandes de la communauté sans voir de nombreuses opportunités d'utilisation de la formule coopérative se dissiper. C'est pourquoi il est important pour elles de participer au travail préliminaire d'animation, de réflexion, et de concertation qui est effectué par les communautés qui se prennent en main.

---

<sup>7</sup> Thème touché lors d'une allocution de M. Quintin, président de la fédération des Coopératives de Développement régional du Québec, le 5 avril 2000 à l'Université de Sherbrooke.

À première vue, un activisme de ce type devrait comporter les caractéristiques suivantes:

- un niveau de souplesse suffisant pour s'adapter à la dynamique particulière des coopératives émergentes;
- une solide connaissance "locale" (les coopératives constituent à la base des solutions locales à des problèmes locaux) ;
- un volet "formation à l'entrepreneursip" basé sur la pratique et le mimétisme afin d'assurer la reprise du projet par la communauté à court terme et enfin,
- une approche ne cherchant pas à s'immiscer dans ce qui relève de la compétence exclusive des membres des coopératives.

Ceci représente toutefois un travail colossal. En effet l'Intercoopérative couvre un territoire imposant (15 M.R.C. et près de 20% de la population québécoise) et ne peut envisager agir de façon efficiente sans la gestion de réseaux venant l'appuyer dans les actions qu'elle entreprend. Il semble enfin évident que ceci se fera par la *mobilisation* d'interlocuteurs informés, représentatifs et surtout, ayant un pouvoir décisionnel.



## PARTIE 3

### Définition d'un modèle conceptuel de consolidation de la participation d'une CDR au développement local coopératif

#### 3.1. Définition du point d'ancrage nous procurant l'angle via lequel la problématique est étudiée

Nous avons vu à la partie 1 que l'accroissement de l'efficacité d'une organisation passe par une exploitation maximale des ressources présentes dans les réseaux dont elle fait partie. De même, sur la base de l'image dégagée du contexte ou dans lequel évolue l'Intercoopérative, il nous semble évident que le développement local coopératif (ou l'intercoopération dans le sens entendu dans le présent texte) passe nécessairement par la mise à contribution de réseaux de développement local et de réseaux de développement coopératif présents sur son territoire, en vue d'exploiter les ressources qui y sont présente.

Vu son rôle et les défis qu'elle doit relever, la maximisation de l'utilité que l'Intercoopérative pourra retirer de sa présence au sein de ces réseaux sera fonction de la position qu'elle y occupera et du leadership qu'elle y exercera. De même, tel que cela a été vu, ce leadership et ce positionnement devront servir la vision communautaire engageante dont l'Intercoopérative fera la promotion.

#### 3.2. Conceptualisation

Reprenant les activités nécessaires au bon fonctionnement du système décrit dans la définition ci-dessus, nous sommes en mesure de proposer à la figure 3 un modèle visant la consolidation de la participation de l'Intercoopérative au développement local coopératif.

*Visionner le rôle de l'Intercoopérative comme organisation intermédiaire de Développement local coopératif.*

Avant de s'aventurer dans la gestion stratégique de son réseautage, l'Intercoopérative doit d'abord déterminer à l'interne les objectifs qu'elle poursuivra au travers de celle-ci. Ceci aura une influence capitale sur la stratégie de réseautage qu'elle mettra en place et sur la façon dont elle se comportera au sein des réseaux qu'elle intégrera. Ces objectifs devraient être le plus clair et le plus précis possible et devraient d'abord faire l'unanimité à l'interne.

Il est clair que la stratégie de réseautage envisagée sera fonction des forces et faiblesses de l'Intercoopérative et des opportunités et menaces que recèle le réseautage.

*Définir les conditions essentielles à l'exercice d'un leadership résiliable approprié.*

Il existe certains préalables pour qu'une organisation soit en mesure d'exercer du leadership. En vue de tirer partie du réseautage duquel elle fait partie, l'Intercoopérative doit entre-autre être en mesure d'augmenter la cohésion entre les membres des réseaux où elle est active, après quoi elle aura la possibilité d'y mobiliser des ressources pertinentes .

*Assurer l'efficacité du positionnement stratégique de l'Intercoopérative dans les réseaux du développement local et du développement coopératif.*

Par une gestion stratégique de son capital social et des opportunités que peut receler la structure des réseaux desquels elle fait partie, l'Intercoopérative peut en arriver à dégager du capital social excédentaire. Celui-ci peut lui permettre de consolider sa position et de servir de monnaie d'échange en vue d'accéder à des réseaux où elle n'est pas encore implantée. Tout ceci dans l'optique d'avoir accès à des ressources pertinentes à l'accroissement de son efficacité.

*Concevoir un système d'activités résiliaries pertinentes*

La gestion de l'interface politique de l'Intercoopérative peut être vue comme une mécanique nécessitant des réglages permanents. En effet, le positionnement et le leadership exercés au sein des réseaux fournissent un cadre à l'intérieur duquel une suite non finie de transactions est produite, ce qui implique qu'au jour le jour, les *stratégies coopératives* engendrent des comportements et des pratiques renouvelées. La mise sur pied d'activités visant une constante stimulation des réseaux constitue donc la réponse intégrée aux besoins opérationnels surgissant lorsque l'Intercoopérative se compromet avec l'objectif de réaliser des gains.

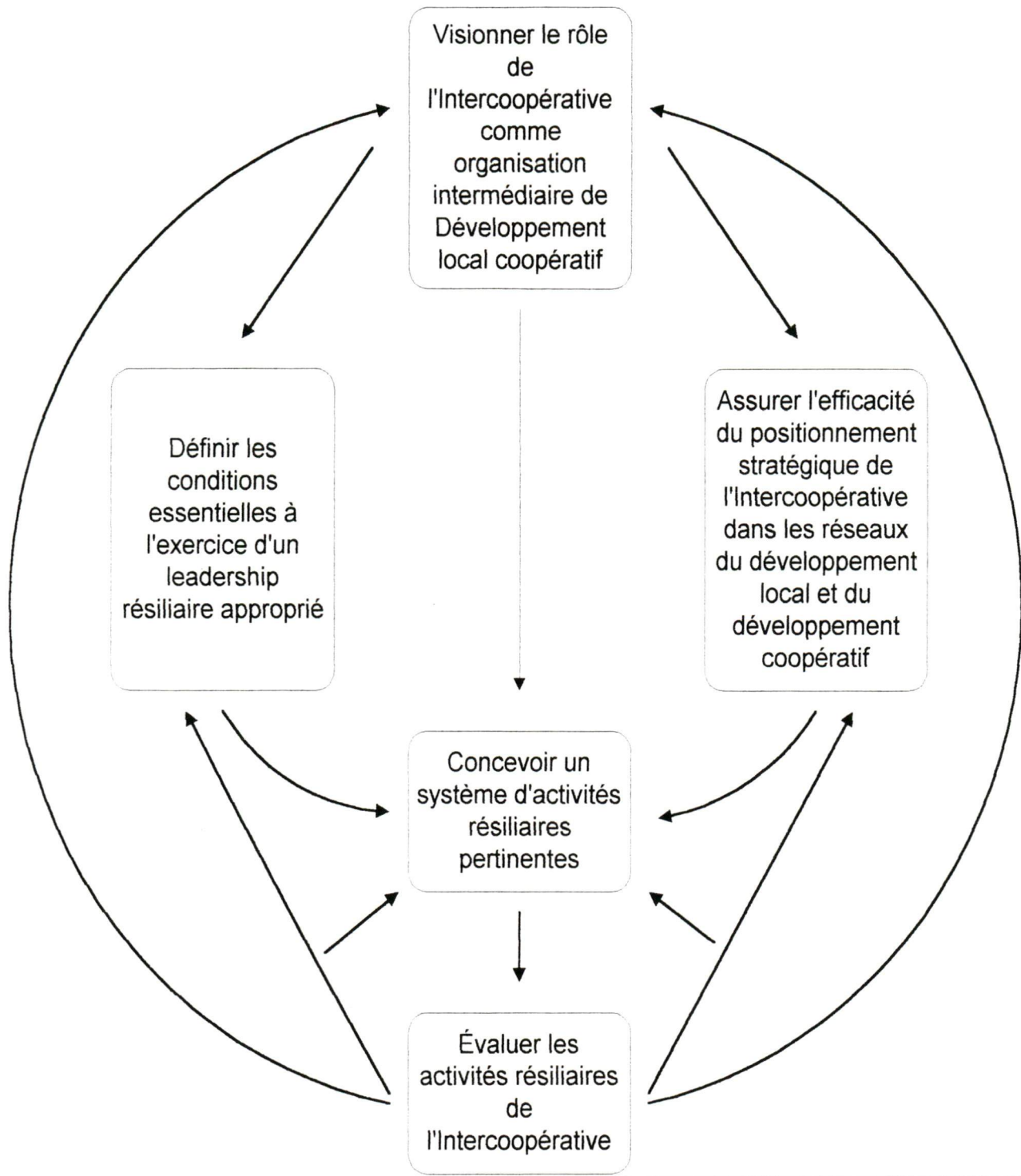
*Évaluer les activités résiliaries de l'Intercoopérative*

À l'image d'autres processus, tel celui du développement local (Prévost ; 2000), le simple fait pour l'Intercoopérative de réaliser qu'elle se retrouve dans une dynamique d'essais-erreurs devrait logiquement l'amener à s'inscrire dans une démarche critique visant à augmenter la cohérence de ses agissements dans une perspective d'auto-développement.



Figure 3 :

### Consolidation de la participation de l'Intercoopérative au développement local coopératif



## PARTIE 4

### Propositions de changements permettant une consolidation de la participation de l'Intercoopérative au développement local coopératif

La comparaison entre le modèle présenté en partie 3 et l'image de l'état des lieux qui se trouve en deuxième partie permet de dégager des points de discussion sur la problématique de la consolidation de la participation de l'Intercoopérative au développement local coopératif.

Prévost (1983), rapportant Checkland, cite trois types de changements générés par la méthodologie des systèmes souples :

- Des changements structurels (structure, description de tâches, politiques opérationnelles, aménagement physique...) ;
- des changements dans les processus et les procédures ;
- des changements dans les attitudes.

Ayant utilisés cette méthode, nous vous présentons ici quelques propositions visant des changements, ou du moins des ajustements, dans la façon dont l'Intercoopérative effectue la gestion de ses relations inter-organisationnelles. Ces propositions vont dans le sens de la conception d'un système d'activités résilientes pertinentes.

#### 4.1. Propositions visant à définir les conditions essentielles à l'exercice d'un leadership résilient approprié

##### *Élaboration du discours à tenir*

Deux des fonctions fondamentales du leadership sont de fournir une vision au groupe (au réseau) et de donner une signification aux événements (Collerette ;1991).

Afin de générer un niveau de satisfaction suffisant aux membres d'un réseau dans la poursuite d'objectifs liés au développement des coopératives, l'Intercoopérative doit tout d'abord être en mesure de construire sa propre vision du développement coopératif en Montérégie et de la propager. À titre de vision, prenons l'exemple imparfait mais plutôt parlant de Desjardins qui visait le 100 milliard d'actif pour l'an 2000. On peut supposer que cette vision conditionnait la prise de décision des dirigeants et, à la limite, le déroulement des opérations journalières de cette coopérative.



Pour l'Intercoopérative, cette vision pourrait prendre la forme d'une valeur quantifiable d'activités d'intercoopération sur le territoire (l'unité monétaire ne serait peut-être pas ici la plus appropriée). On peut également envisager, à l'image de ce que Prévost (1980) avait avancé, utiliser la notion de croissance de la valeur d'usage sur un territoire. Le débat est ouvert.

Afin de rassembler, la vision d'une organisation doit être originale, engageante. La plupart des organismes de développement ont, en ce moment, une vision créatrice d'emploi.

L'Intercoopérative, si elle articule à son tour son discours sur le même thème risque de se voir catégorisée comme concurrente au sein d'une même course. La recherche de synergie étant à la base des réseaux efficaces, il est nécessaire que l'Intercoopérative propose non seulement un outil différent (formule coopérative) mais aussi une vision, un mode de pensée accompagnant et propulsant celui-ci efficacement (peut être articulé selon le paradigme des nouvelles solidarités présenté à la partie 1).

Cette vision, assise sur une stratégie collective de développement coopératif, devrait contribuer à intéresser les acteurs des réseaux de développement en vue de les informer, de permettre l'échange et le dialogue sur une base verticale et horizontale et enfin, d'en permettre la mobilisation.

Au développement d'une vision pertinente devrait s'ajouter des efforts consentis à acquérir et consolider une information à jour sur le mouvement coopératif régional. Il s'agit ici de gérer le pourquoi de la supériorité de la formule coopérative, d'identifier, au delà des aspects théoriques, quelles applications concrètes de cette formule pourraient servir l'intercoopération et le développement local. Ceci signifie de produire des propositions d'utilisation de la formule coopérative. Une fois ces opportunités identifiées, il est important de pointer les avantages qui peut apporter aux membres d'un réseau une contribution à la concrétisation d'un projet de développement local coopératif.

Enfin, répétons qu'une information partagée, et clairement comprise quant à un objectif commun que les membres d'un réseau ont le désir d'atteindre, est primordiale. Ceux-ci vont en effet participer à un projet s'ils sentent que celui-ci leur apporte des gains ou si le projet propose une évolution (comme la fierté d'y être associé). La capacité à inspirer les membres d'un réseau à dépasser leur propre zone d'intérêt et à travailler pour un bien commun fait continuellement appel à la gestion de la signification.

Il est parfois difficile pour le membre d'un réseau de comprendre l'importance des gestes qu'il pose. Le rôle du leader est justement de faire prendre conscience à chacun l'importance de sa contribution et où celle-ci se situe dans le parachèvement d'une stratégie globale. Le leader est en quelque sorte le symbole d'un idéal collectif.

#### *S'attarder au profil des représentants*

Pour l'Intercoopérative, l'utilisation de réseaux nécessite qu'elle puisse se fier sur des représentants efficaces et crédibles. En effet, l'énergie que consacre cette organisation à son développement se verra sapée si elle n'est pas en mesure de se faire représenter efficacement au sein des réseaux dont elle fait partie. Ceci implique que la culture des représentants réponde aux normes, aux moeurs, aux habitudes et aux façons de faire du réseau au sein duquel on veut impliquer ceux-ci. D'un autre côté, ces représentants doivent disposer des caractéristiques relatives à la gestion de la tâche ou du mandat qu'il solliciteront auprès du réseau.

À ces caractéristiques, nous devons ajouter que le comportement de ces représentants doit les amener à prendre des risques. Ils doivent posséder une mentalité *d'entrepreneur collectif*. On s'attend à ce que le représentant du monde coopératif soit non seulement un conseiller mais aussi un complice dans l'implantation de projets coopératifs.

Enfin, ces représentants se doivent d'être énergiques et tenaces dans la recherche de support leur permettant d'insérer un point de vue coopératif aux priorités issues de la concertation à laquelle ils participent.

#### 4.2 Propositions visant à assurer l'efficacité du positionnement stratégique de l'Intercoopérative dans les réseaux du développement local et du développement coopératif

##### *Être en mesure et prêt à échanger*

La force d'un réseau est proportionnelle à l'intérêt que les organisations ont à coopérer de façon réciproque. L'orientation et la mise en disponibilité des ressources techniques existantes en matière de développement coopératif constitue une attente légitime face à l'Intercoopérative. Il est à se demander cependant si cette expertise constitue une monnaie d'échange suffisante pour jouer un rôle actif dans le développement local.



L'appui de certains membres d'un réseau, sans devoir s'*acheter*, peut nécessiter un retour d'ascenseur consistant. La faiblesse des ressources dont dispose l'Intercoopérative peut, dans cette perspective, être un frein à l'amélioration de son efficacité.

Ceci est révélateur de l'importance qui doit être consentie à la détermination de l'agenda caché des autres membres d'un réseau. Sans être en mesure de donner à ceux-ci ce qu'ils demandent, l'Intercoopérative peut néanmoins être en mesure de lui offrir quelque chose qui ait une valeur à leurs yeux sans engager de ressources supplémentaires. L'établissement d'effets de levier à partir des opérations courantes de l'Intercoopérative pourrait en ce sens être envisagé. Moyennant un effort important de coordination, il s'agirait ici de maximiser l'utilisation des ressources de la CDR afin qu'elles rejoignent les besoins de certains partenaires. Par exemple, faire d'une pierre deux coups pourrait ici signifier d'offrir à des organisations membres de nos réseaux d'assister aux formations dispensées pour le compte des coopératives.

#### *Stratégie de représentation*

Au delà de la mise à contribution des leaders coopératifs locaux en tant que représentants, il serait stratégique que l'Intercoopérative soit en mesure de capter rapidement l'information concernant les éventuels promoteurs de projets. Dans la mesure où les CLD sont sensés constituer des guichets uniques et que les agents de développement en Économie sociale ne sont majoritairement pas en mesure d'appuyer le choix de la formule coopérative, la formation des agents développement en Économie sociale à la coopération semble nécessaire. Conscient que la formule coopérative est mal connue il serait pertinent que les utilisateurs potentiels de la formule, à tout le moins les entrepreneurs collectifs en phase de pré-démarrage de projets, soient automatiquement exposés à un minimum d'informations pratiques quant aux avantages liés à celle-ci.

#### *Concentration des énergies*

Un des principes en développement communautaire est la concertation. Cette stratégie vise entre autre l'atteinte d'une meilleure efficacité dans les interventions de développement en évitant les chevauchements chez les organismes ayant les mêmes objectifs ou les même clientèles. En ce sens, les ressources de l'Intercoopérative étant limitées, celle-ci doit chercher à minimiser sa présence au sein de réseaux où l'information est redondante. De même, il est important pour ce type d'organisation de cibler une ou deux priorités par M.R.C. (ou sous-région) et de se consacrer entièrement à leur réalisation afin d'éviter le danger de l'éparpillement.

## Relations à établir

Le fait que le mouvement coopératif dispose de places réservées au sein de certains réseaux ne devrait pas exempter l'Intercoopérative d'entretenir des relations de rechange. En effet, si elle brûle ses contacts au sein de réseaux sur certains dossiers, elle doit conserver l'opportunité de continuer à avoir accès aux ressources contenues dans celui-ci. Avoir deux entrées peut être pertinent dans les réseaux de décideurs compte tenu de l'importance de l'information qui y circule.

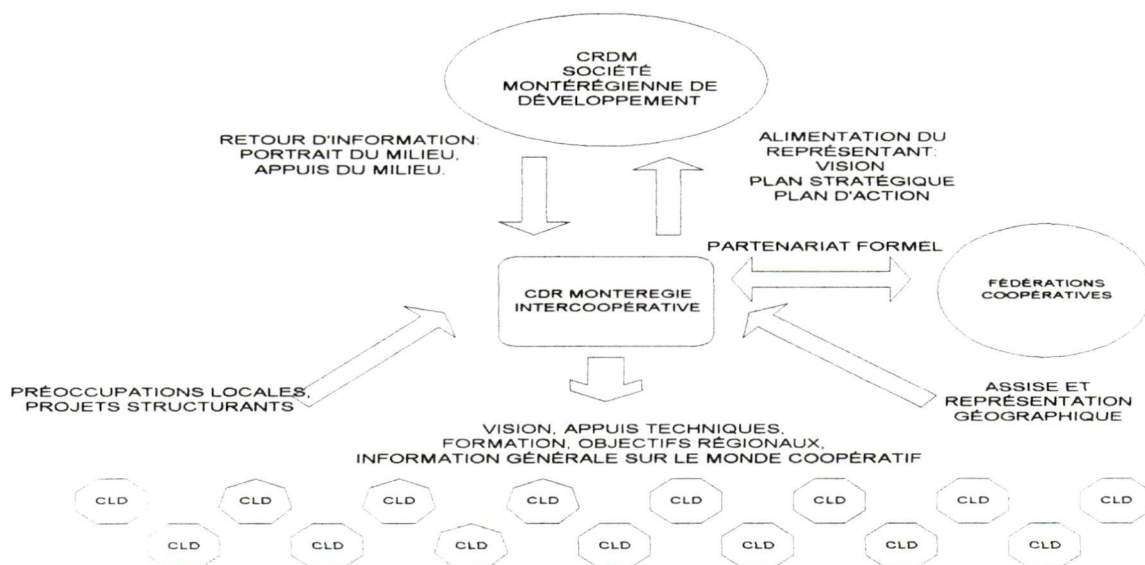
## Propagation de l'information

L'information est le nerf de la guerre en matière de développement coopératif. Rappelons que les réseaux sont d'abord vus comme une plate-forme pour promouvoir, auprès des organismes de développement et des promoteurs, les applications performantes de la formule coopérative. Pour mettre à profit sa présence au sein des différents réseaux, l'Intercoopérative doit traduire habilement la réalité, ce qui implique de rendre l'information distillée aux représentants coopératifs qui agiront comme courroie d'entraînement.

En conclusion, une utilisation judicieuse de l'information doit être faite. Il est primordial d'établir un mécanisme de transmission et de traitement de cette information, ainsi qu'un système de coordination permettant d'utiliser celle-ci de façon stratégique.

Toutes ces propositions, ramassées et simplifiées à la figure 4, appellent à certaines transformations pour l'Intercoopérative. Ces modifications sont davantage de l'ordre du réagencement des ressources que de leur remplacement.

Figure 4 : **Système d'activités résiliables**





## PARTIE 5

### Évaluation critique du modèle

#### 5.1 Pertinence et cohérence pratique

Ce travail a fait l'objet de commentaires de la part du Directeur Général de l'Intercoopérative.<sup>8</sup> Dans l'ensemble, le portrait qui est donné de la situation et la problématique qui est soulevé n'ont pas engendrés un grand débat. Ceux-ci correspondent assez bien à la perception dont M. Séguin dégage lui aussi de la situation, la problématique du réseautage ayant été identifiées comme centrale dès la création de l'Intercoopérative en 1999.

M. Séguin reconnaît que l'Intercoopérative doit jouer un rôle de facilitateur et se doit de mettre des choses en place en vue de lancer une dynamique de développement local coopératif (intercoopération). À ce niveau, un grand défi constitue selon lui d'effectuer la démonstration qu'il y a d'énormes avantages à intercoopérer. Ceci nécessitera cependant que les coopérateurs présents sur le territoire apprennent à se connaître et surtout que l'Intercoopérative arrive à faire des brèches dans les différents réseaux verticaux dont plusieurs sont extrêmement hermétiques.

Dans cette perspective l'approche de gestion stratégique des réseaux qui a été développée recèle certaines pistes intéressantes selon M. Séguin :

- a) Un positionnement avantageux semble effectivement pouvoir s'appuyer sur l'apport de certaines personnalités stratégiquement réseautées. L'Intercoopérative est consciente que le rapprochement des leaders existants lui permettra d'accroître sa crédibilité et de tisser de nouveaux liens avec son environnement externe.
- b) Il apparaît de plus en plus important pour l'Intercoopérative de développer une représentation stratégique et non de participation (ce qui est généralement le cas), qui aura un mandat à accomplir et sera imputable face à cette présence sur les différents comités où elle siège (il y a présentement trop de pertes d'énergie à ce niveau). Une représentation stratégique implique néanmoins de jouer un rôle clé dans la réflexion visant la détermination de priorités régionales et soulève par là des interrogations quant à la stratégie à mettre en place.

---

<sup>8</sup> Propos recueillis le 21 août 2000, à St-Hyacinthe

c) L'assise territoriale d'une organisation telle que l'Intercoopérative repose en grande partie sur sa capacité à établir un contact permanent avec la base, notamment en matière d'approvisionnement en information stratégique. La situation est la même face aux différents secteurs coopératifs. Il est clair qu'une prise régulière du pouls des acteurs coopératifs se voit essentielle au montage d'un plan stratégique répondant au besoins du milieu et non à ceux des structures de financements.

D'un autre côté, M. Séguin croit qu'une stratégie de réseautage ne serait pas suffisante pour appuyer et susciter efficacement l'entrepreneuriat coopératif. À son avis un appui fiable passe par l'articulation d'une stratégie de mentorat. Il chérit l'idée de la création d'un bassin de coopérateurs volontaires chevronnés, en mesure de se dégager du temps en vue de servir de guide aux groupes coopératifs en pré-démarrage. C'est à son avis à ce niveau que l'appui est déficient et qu'il est difficile pour les structures d'appui en place actuellement d'intervenir. Ces individus se joindraient aux groupes de promoteurs et l'épaulerait dans la résolution de problématiques techniques et dans le développement de projets potentiels pouvant être servis par la formule coopérative.

Cette présence ne pourrait qu'être bénéfique dans la mesure où M. Séguin constate qu'une forte proportion des projets coopératifs sont très fragiles au départ et qu'un nombre important d'entre eux tombent faute d'appui.

De plus, la remarque a été faite qu'un réseautage servant à consolider le développement local coopératif devrait s'attarder à un rapprochement des conseillers financiers, notamment ceux de Desjardins. Ces individus occupent en effet une position leur permettant de voir passer un certain nombre de projets à potentiel coopératif qui sont à leurs débuts et qui pourraient éventuellement bénéficier d'un aiguillage.

Enfin, un questionnement intéressant face au modèle a été émis. M. Séguin s'interroge sur le fait qu'il ne soit pas plus rentable de se rapprocher des leaders en place que d'essayer de développer des habiletés de leadership chez des individus se trouvant déjà dans le giron de l'Intercoopérative. Cette réflexion pourrait amener à l'Intercoopérative le développement d'une stratégie de *maraudage* face aux leaders du milieu.



## 5.2. Changements de comportement envisagés par l'Intercoopérative

La réflexion qui avait été amorcée avant la conception du modèle présenté dans ce travail a déjà amené l'Intercoopérative à répondre à certains préalables nécessaires au lancement d'une dynamique intégrée de réseautage :

- a) Des séances de sensibilisation au développement local qui sont offertes dans les CLD et les entreprises.
- b) Une nouvelle politique de tarification et d'intervention en matière de développement coopératif (maillage) devrait permettre de dégager les ressources humaines nécessaires pour coordonner les efforts consentis au réseautage (Établissement d'une planification stratégique et suivi).
- c) L'élaboration d'un projet de réseautage virtuel (Site Web), comprenant un accès informatique à l'information coopérative, la diffusion d'outils de formation et le commerce coopératif en ligne.

*Une rencontre éventuelle avec le Président et le Secrétaire de l'Intercoopérative devrait maintenant nous permettre d'évaluer si des changements quant à la gestion stratégique du réseautage de l'Intercoopérative seront envisagées et planifiées.*

## CONCLUSION

Faire partie d'un réseau peut permettre à de petites organisation d'obtenir un rayonnement relativement imposant dans la mesure où celles-ci disposent de ressources et/ou de compétences valorisées par le marché. Néanmoins, faire partie d'un réseau sans être en mesure de mobiliser celui-ci a de bonnes chances d'être non rentable. Dans cette perspective, le réseautage constitue une activité hautement stratégique.

L'Intercoopérative, coincée entre la faiblesse de ses ressources et les énormes défis qu'elle doit relever, constitue une organisation qui peut retirer énormément d'un accès aux ressources sociales rendues accessibles à travers les réseaux. Toutefois, ceci appelle certains changements de mentalité de la part de ses dirigeants et de ses membres.

Ce travail propose quelques pistes visant la consolidation de la représentation régionale et de l'impact de l'Intercoopérative au sein de comités de développement local et coopératifs. Sur la base du modèle structuraliste et de quelques éléments de la théorie du leadership, ce document s'attarde à rechercher des modes de pensées et d'actions pouvant insuffler un nouveau dynamisme à un type d'organisation dont l'environnement s'est modifié rapidement au cours des trois dernières années : nouvelle politique en matière de développement régional, nouvelles entreprises pouvant offrir un service de consultation efficace sur les questions coopératives et surtout le constat des erreurs du passé en matière de promotion coopérative et la volonté d'utiliser l'outil coopératif pour effectuer du développement économique communautaire.

### *Perspective*

Le temps consacré à l'étude de la problématique du développement local coopératif nous a permis de constater qu'il existe un écart considérable entre l'enseignement dispensé par une institution telle que l'IRECUS (où l'étude de modèles de développement s'effectue en vase clos, face à des individus ayant une compréhension similaire de phénomènes et de concepts théoriques), et la réalité terrain où il est navrant de constater que le mouvement coopératif est si fragmenté que les coopératives de catégories diverses agissent réciproquement comme si elles ignoraient complètement l'existence des autres.



Ceci est difficile à concevoir lorsque l'on sait, que quelle que soit la façon dont une coordination pourrait être réalisée, un regroupement permettrait aux coopératives de se donner beaucoup plus de poids que lorsqu'elles sont prises séparément. Ceci est paradoxal dans la mesure où la nature complexe des coopératives, notamment en ce qui concerne les jumelages entre propriétaires et usagers, propriétaires et travailleurs, propriétaires et fournisseurs, rend ces organisations très riches au plan stratégique. Cette force étant justement leur capacité de maillages verticaux et horizontaux.

Que ce soit à travers des structures régionales à réinventer ou à consolider, la matérialisation de nouveaux rapports entre nouvelles et anciennes coopératives ou la mise en exergue du rapport aux usagers particulier qu'entretient ce type d'entreprise, la formule coopérative est théoriquement bien équipée pour faire face aux défis qui se dessine devant elle. Néanmoins, la coopérative ne peut être autre chose que les gens qui la composent, ce qui implique que des efforts devront toujours être consentis à l'éducation des coopérateurs actuels et éventuels.

## BIBLIOGRAPHIE

### *Méthode des systèmes souples*

PRÉVOST Paul. Le diagnostic-intervention : la méthode des systèmes souples et la recherche-action, Laboratoire d'étude et d'économie régionale, Université du Québec à Chicoutimi, 1983, 108p.

### *Stratégies coopératives en matière de gestion organisationnelle*

ANSOFF Igor H. Stratégie du développement de l'entreprise, Éditions Hommes et Techniques, Paris, 1976, 165p.

BALLANTZIAN Gérard. L'Avantage Coopératif, Les Éditions d'organisation, Paris, 1997, 190 p.

BAPTISTE René. Le social est à partager : les réseaux de l'entreprise associative du service social, Collection Dominantes, Paris, 1998, 135p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Ministère de l'Industrie et du Commerce. Les réseaux d'entreprises : une stratégie de croissance, Les Éditions Transcontinental, Montréal, 1999, 27p.

HELLRIEGEL D, SLOCUM J.W. , WOODMAN R.W. Management des Organisations, De Boeck Université, Bruxelles, 1993, 693 p.

KILLING J.P. Understanding alliances : the roles of task and organizational complexity, in *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, 1982, p.55-67

KOENIG G. Management stratégique, Dunod, 1990

MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph. Strategy Safari, The Free Press, New York, 1998, 406p.

PORTER Michael. L'Avantage Concurrentiel, InterÉditions, Paris, 1986, 647 p.

RUGMAN Alan et D'Cruz Joseph. La suprématie annoncée des réseaux, dans *L'expansion Management Review*, Vol no. 87, Décembre 1997, p. 62-69.

SÉRIEYX Hervé. Face à la complexité, mettez du réseau dans vos pyramides, Éditions Village mondial, Paris, 1996. 252 p.

WACHEUX Frédéric. Coopérations et alliances a travers les recherches sur les relations inter-organisationnelles, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des entreprises, Lille, 1994, 39p.

### *Réseaux*

BURT Ronald S. Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur, dans *Revue Française de sociologie*, vol. XXXVI, octobre-décembre 1995, p. 599-628.

HÅKANSON Håkan. Corporate technological behavior, Routledge, Londres, 1989, 210 p.



LAZEGA Emmanuel. Réseaux sociaux et structures relationnelles, Collection Que-sais-je?, Presses Universitaires de France, Paris, 1998, 127 p.

LEMIEUX Vincent. Les réseaux d'acteurs sociaux, Presses Universitaires de France, Paris, 1999, 146 p.

LIN Nan. Les ressources sociales : une théorie du capital social, dans *Revue Française de sociologie*, vol. XXXVI, octobre-décembre 1995, p. 685-704.

### *Leadership*

YUKL Gary. Leadership in Organizations, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, 564 p.

COLLERETTE Pierre. Le leadership et ses processus, dans *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 153-186.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, Paris Éditions du Seuil, 1977, 444p.

### *Développement local*

ASSEMBLÉE NATIONALE, Loi sur le ministère des Régions, Éditeur officiel du Québec, 1997

BOOTHROYD Peter et DAVIS Craig H. Community Economic development : Three Approaches, dans *Journal of Planning Education and Research*, vol. 12, p. 230-240.

GALAWAY Burt and HUDSON Joe. Community Economic Development, THOMPSON, Toronto, 1994, 290p.

NINACS William A. Différentes approches de développement, *Forum coopératif du 13 mars 1998, tenu à Montréal*, 8p.

PREVOST Paul. Les dimensions stratégiques du Développement local (document de travail), Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 2000, 35p.

### *Développement des Coopératives*

LEBLANC Joanne. La Coopérative et le Développement de la structure économique régionale, dans *Protée*, vol. VII, no. 3, automne 1980, p.180.

ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE. Les Coopératives et le développement humain soutenable, la perspective mondiale, Document présenté au congrès de 1995.

BLAKELEY Edward J. Local Planning and Economic Development, Los Angeles, SAGE, 1989, 307p.

BOIVIN, Isabelle. Contribution des CDR au développement régional : Bilan et Prospective (cahier no.1), Sherbrooke, IRECUS ;Collection Essais 25, 1996, 66 p.

FAIRBAIRN B., BOLD J. , FULTON M., KETILSON L.H. et ISH D. Co-operatives and Community Development : Economics in Social Perspective, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, 1991, 141p.

FAVREAU Louis. et NINACS William. Le développement économique local et communautaire au Québec (DELC), dans *Coopératives et Développement*, volume 23 no.2, 1992, p.115-123.

FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL DU QUÉBEC. Notes générales pour le démarrage d'une nouvelle coopérative de Développement Régional. Octobre 1999, 6 p.

FONTAN Jean-Marc. et TREMBLAY Diane-Gabrielle. Le Développement Économique Local : la théorie, les pratiques, les expériences. Presses de l'Université du Québec, Québec, 1994.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC / MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE / DIRECTION DES COOPÉRATIVES. Le programme d'aide aux Coopératives de Développement Régional, septembre 1993, 17p.

INTERCOOPÉRATIVE. Le TACOT ; Bulletin du réseau des coopératives de la Montérégie, Vol. II, no. 3, 1999, 16 p.

INTERCOOPÉRATIVE. Règlement de Régie Interne (document de travail) , Propositions mise à jour le 21 février 2000, 10 p.

JOYAL André. Réflexions sur le concept du développement local, dans *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 7, 1987.

LAIDLAW A.F. Les coopératives en l'an 2000, Document présenté au congrès de l'alliance coopérative internationale à Moscou, en octobre 1980, 68 p.

LAFLAMME Marcel. Un projet de société, pour un développement coopératif intégral, dans *Le développement des coopératives au Québec d'ici l'an 2000*, sous la direction de Claude BEAUCHAMP, Revue du CIRIEC, vol. 13 no. 1et2, 1980-81, p.43-65.

OCDE. Programme ILE (Initiatives Locales de création d'Emploi) , Note du Secrétariat, 1990.

PRÉVOST Paul. La coopération et le développement régional, dans *Le développement des coopératives au Québec d'ici l'an 2000*, sous la direction de Claude Beauchamp, Revue du CIRIEC, vol. 13 no. 1et2, 1980-81, p.195-202.

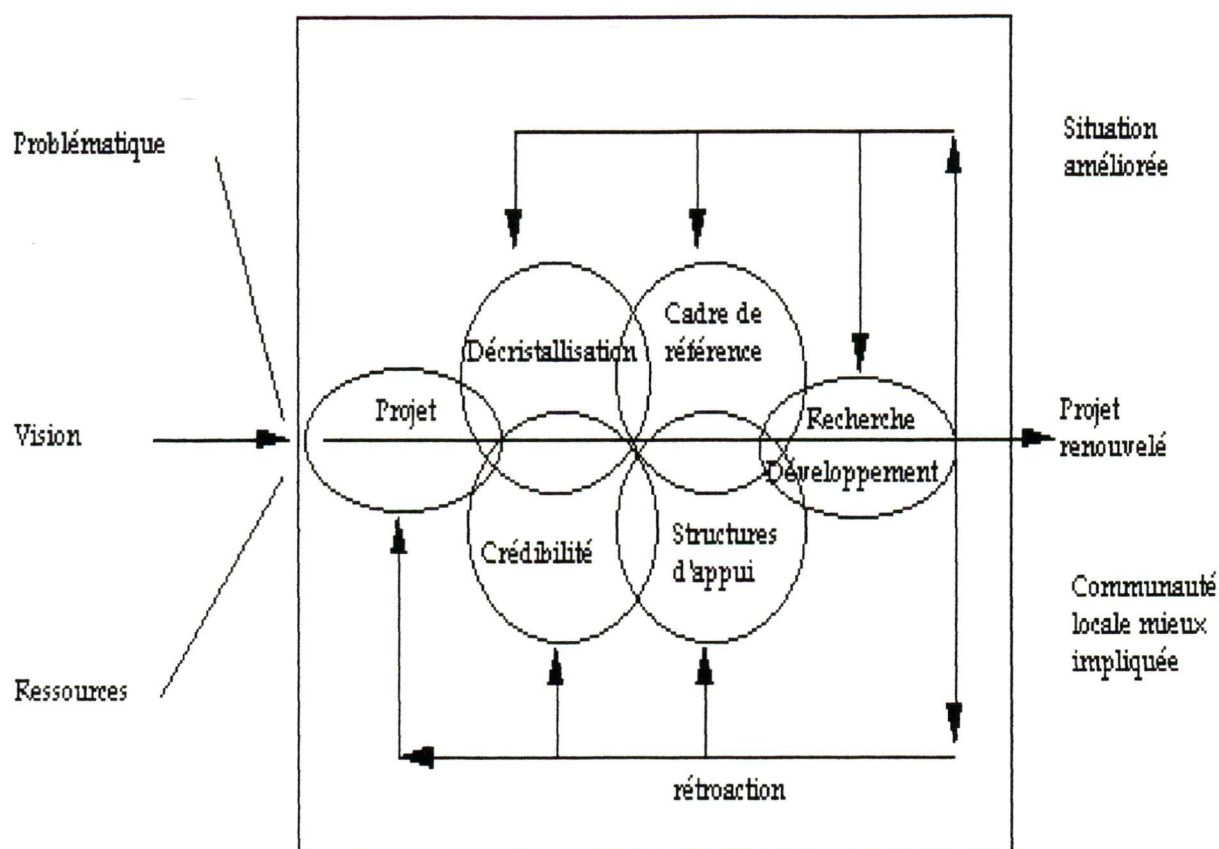
PRÉVOST Paul. Le développement local et les coopératives, *Conférence de San Gil (Colombie)*, IRECUS, 1996, 21 p.

RÖPKE Jochen, Cooperative Entrepreneurship: entrepreneurial dynamics in self-help organizations, Marburg Consult for Self-help Promotion, 1992.



## ANNEXE 1

### LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION D'UNE COMMUNAUTÉ LOCALE EN UN MILIEU INCUBATEUR DE L'ENTREPRENEURSHIP



Le processus de transformation d'une communauté locale en un milieu incubateur de l'entrepreneursip apparaît comme un ensemble comprenant six éléments qui s'imbriquent. Chacun d'eux, même s'il traite un sujet particulier, touche à divers degrés aux autres éléments du système.

## ANNEXE 2

*Distribution des coopératives interrogées en vue de recenser les besoins du mouvement coopératif régional face à la Montérégie*

Secteur	Nombre de coopératives	Nombre de questionnaires souhaité	Nombre effectif de questionnaires
Agricole	18	2	1
Producteurs	8	1	2
Consommateurs	28	3	6
Travailleurs	14	1	2
Travailleurs-Actionnaires	4	1	0
Habitation	137	Entrevue avec la Fédération	
Épargne-Crédit	138	12	6
Solidarité	8	1	4
<u>Total</u>	<u>355</u>	<u>21</u>	<u>21</u>



## ANNEXE 2 (SUITE)

### Questionnaire utilisé

#### *Fiche descriptive des coopératives de la Montérégie*

##### **Informations générales**

Nom de la coopérative:			
Adresse:			
Téléphone:	Télécopieur:	Courriel:	
Personne ressource:			
Type de coopérative: <input type="checkbox"/> consommateurs <input type="checkbox"/> travailleurs <input type="checkbox"/> producteurs <input type="checkbox"/> travailleurs-actionnaire <input type="checkbox"/> solidarité			
Nombre de membres		Nombre d'employés	
Secteur d'activité (mission)			

##### **Besoins de votre coopérative**

Problématique(s) rencontrée(s) par le passé        
Comment avez-vous résolu le problème (à qui avez-vous fait appel, avez-vous réglé le problème par une ressource à l'interne...)        
La CDR pourrait-elle répondre à certains de vos besoins dans l'avenir. Comment?        

### **Expertises de votre coopérative**

Quelles sont les ressources professionnelles dont votre coopérative dispose ? (parmi le personnel ou les membres...)


Lesquelles pourraient être mise à la disposition des autres coopératives du territoire ? (vente de services)


Nous aimerions avoir votre avis sur :

### **Le rôle de la CDR sur le territoire**

Au niveau du maillage d'expertises entre les coopératives déjà existantes et pour le démarrage de nouvelles coopératives


Au niveau des services que la CDR pourrait offrir aux coopératives du territoire


Au niveau de la représentation locale régionale et nationale


Autre
